



UNIVERSITA' DI PISA

FACOLTA' DI ECONOMIA

Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi"

Corso di Laurea Magistrale in

Economia Aziendale strategia management e controllo

Tesi di Laurea

**L'azienda familiare nel mercato internazionale
dell'agroalimentare: strategie di crescita e percorsi di
sviluppo. Il Caso Oleificio RM S.p.A**

Relatore:

Prof. Nicola Lattanzi

Candidato:

Elena Rovai

Anno Accademico 2014/2015

Indice

Capitolo I

Settore agroalimentare e fasi del WTO

1. Definizione e fasi di sviluppo.....	pag 4
2. Analisi della domanda e offerta a livello mondiale	pag 10
2.1 Lo sviluppo del commercio internazionale verso la globalizzazione.....	pag 12
2.2 WTO: storia e definizione.....	pag 14
2.3 I principi del WTO e le sue attività cardine.....	pag 16
2.4 Gli accordi.....	pag 18
3. L'agroalimentare in Italia: sviluppo economico italiano nel lungo periodo.....	pag 20
3.1 L'agroalimentare nel quadro dell'economia nazionale.....	pag 24
3.2 Peso dell'Italia nel mercato mondiale.....	pag 29
3.3 L'industria alimentare italiana.....	pag 32
3.4 Import-export: paesi di provenienza e destinazione.....	pag 34
3.5 Gli scambi alimentari per prodotti e per paesi.....	pag 38
3.6 Il fattore distanza.....	pag 42

Capitolo II

L'azienda familiare nel mercato agroalimentare: strategia di crescita e fasi di sviluppo

1. L'azienda familiare :lineamenti economico-aziendali e caratteristiche strutturali.....	pag 44
2. L'impresa familiare nell'agroalimentare.....	pag 51
2.1 Le forme di organizzazione della produzione.....	pag 65
3. L'internazionalizzazione dell'impresa familiare.....	pag 67

Capitolo III

L'azienda familiare Rocchi S.p.A

1.	La storia.....	pag 70
2.	Ricambio generazionale, forma giuridica, CdA, dimensione aziendale ed organigramma.....	pag 72
3.	Analisi di bilancio.....	pag 77
4.	Rocchi nel mondo e analisi del mercato giapponese come futuro sbocco.....	pag 84
	4.1 Distribuzione in Giappone.....	pag 87
	4.2 Il quadro normativo giapponese.....	pag 91
	4.3 L'etichettatura.....	pag 92

Capitolo IV

Considerazioni generali e conclusioni

1.	Considerazioni generali	pag 95
2.	Caso RM S.p.A: strategie di crescita e analisi rispetto al familismo economico.....	pag 98
3.	Conclusioni.....	pag 104
	Ringraziamenti.....	pag 106
	Bibliografia.....	pag 108

1.IL SETTORE AGROALIMENTARE

1. Definizione e fasi di sviluppo

Con settore agroalimentare si comprendono tutti i settori dell'economia coinvolti nella produzione e distribuzione di beni alimentari. Mentre il *sistema* agroalimentare si riferisce a quella parte del sistema economico che espleta le funzioni alimentari di un paese.

Nello specifico i settori che definiscono l'agroalimentare sono:

- ❖ Agricoltura
- ❖ Industrie fornitrici di mezzi tecnici per l'agricoltura
- ❖ Industria per la trasformazione alimentare
- ❖ Settore del commercio (distribuzione alimentare)

Il mercato agroalimentare in passato era prevalentemente associato al settore agricolo: tale settore ha da sempre però mostrato una struttura vicina a quella concorrenziale quanto a frammentazione della domanda e dell'offerta e alla scarsa differenziazione della produzione che hanno permesso la costruzione di modelli per la valutazione delle politiche rivolte al settore.

Con l'avvento dei cambiamenti tecnologici e organizzativi che hanno investito la sfera della produzione, della distribuzione e del consumo dei prodotti agricoli e alimentari, la fisionomia del settore è modificata radicalmente. In questo modo il settore agricolo ha acquisito una posizione marginale ed il mercato agroalimentare si è via via allontanato dalla struttura concorrenziale, rendendone difficile l'analisi a livello sia descrittivo, che normativo e predittivo.

Tali cambiamenti sono intervenuti in relazione ad alcune importanti fasi dello sviluppo delle economie occidentali, che possono essere sintetizzate come segue:

- ❖ Una *fase originaria* dove produzione e consumo alimentare si presentano esclusivamente su base locale con una dieta fortemente legata alle capacità produttive agricole di un territorio
- ❖ Una *fase dell'apertura commerciale* caratterizzata dal progressivo aumento degli scambi di derrate di base a livello territoriale ancora circoscritto ed, in seguito,

dall'apertura degli scambi internazionali relativamente a derrate speciali (spezie ed affini) a partire dallo sviluppo dei grandi traffici marittimi del sedicesimo secolo.

- ❖ Una *fase di pre-industrializzazione* del settore agroalimentare, che vede la progressiva specializzazione territoriale delle fasi di produzione e consumo alimentare, in connessione con la concentrazione urbana e la maggiore specializzazione produttiva connessa ai primi stadi della rivoluzione industriale a partire dal diciottesimo secolo. In tale fase nasce nella sua fase pre-moderna il settore della distribuzione alimentare coadiuvato dal progressivo sviluppo dei trasporti.
- ❖ Una *fase di allargamento degli scambi* su base prevalentemente regionale che risponde all'affermarsi dell'assetto moderno del rapporto città-campagna e alle esigenze di divisione del lavoro e organizzazione socio-economica richiesti dalla fase di sviluppo industriale delle economie occidentali.
- ❖ Una *fase di modernizzazione* caratterizzata da:
 - Diffusione su larga scala delle tecniche industriali di conservazione e trasformazione degli alimenti che ha condotto alla nascita della moderna industria alimentare;
 - La diffusione della chimica e della meccanizzazione nei processi agricoli che ha rappresentato una spinta all'industrializzazione;
 - Un aumento degli scambi internazionali con la tendenza ad una specializzazione territoriale della produzione;
 - L'affermazione dei consumi di massa.

All'interno di questa fase è possibile distinguere¹ un primo periodo di “competizione” in cui le imprese di piccola e media dimensione operano su scala locale, il settore agricolo e commerciale sono caratterizzati da elevata concorrenzialità, mentre i prodotti sono scarsamente differenziati e rivolti ad una domanda alimentare ancora non satura sul piano quantitativo.

Il secondo periodo di “consolidamento nazionale” è caratterizzato da una crescita della dimensione media delle imprese industriali che espandono le proprie aree di vendita

¹ V. Sodano, M. Masi, A. Marchini: Economia agroalimentare: mercati e politiche, McGraw Hill, 2010

all'intero territorio nazionale, sviluppando politiche di marche sostenute da elevati sforzi pubblicitari.

- ❖ Una *fase di internazionalizzazione e terziarizzazione* la quale prevede una struttura di settore che ancora oggi è presente in molti paesi: una sorta di oligopolio a frange, con poche grandi imprese industriali e grandi catene distributive, ed una miriade di piccoli produttori e distributori. L'ambiente competitivo si caratterizza per la leadership delle grandi imprese industriali e le politiche di marca sono al centro delle strategie di marketing.
- ❖ L'attuale *fase di transizione* caratterizzata dalla coesistenza di fenomeni contraddittori quali:
 - La globalizzazione dei consumi e la difesa dei prodotti tipici;
 - La ricerca del basso costo e della differenziazione;
 - La concentrazione della GDO e l'e-commerce;
 - L'estrema industrializzazione del settore agricolo e lo sviluppo dell'agricoltura biologica.

Si può osservare un aumento della concentrazione sia nel settore industriale che della distribuzione. Le grandi imprese industriali operano ormai su scala globale, mentre le maggiori catene della grande distribuzione intraprendono la loro fase di internazionalizzazione, investendo oltre i confini nazionali.

Per quanto riguarda l'ambiente competitivo si affermano le aggressive politiche di marketing del grande dettaglio organizzato, mentre la diffusione delle marche commerciali riduce il potere contrattuale dell'industria nei confronti dei propri clienti e determina il passaggio della leadership della filiera al settore distributivo.

Spostando l'attenzione ai flussi mondiali di esportazione si possono individuare tre fasi molto diverse per l'economia negli ultimi quindici anni, che ne hanno caratterizzato in maniera evidente il relativo andamento.

Tra il 1996 e il 2001 si è registrata una debole crescita delle esportazioni complessive, attraverso accordi bilaterali e multilaterali all'interno di determinate aree geografiche.

Tra il 2001 e il 2006 invece ha avuto luogo una crescita stabile grazie all'accelerazione della crescita economica mondiale indotta dai processi di sviluppo di molti Paesi emergenti, accompagnata da un'ulteriore spinta nelle liberalizzazioni commerciali

soprattutto su base regionale e bilaterale che ha condotto così ad una costante espansione delle esportazioni mondiali.

Infine dal 2007 è subentrata un'instabilità economica a livello globale. Infatti alla continua espansione dell'economia mondiale trainata dai Paesi emergenti, si sono affiancati fattori di instabilità legati alla sostenibilità degli aumenti dei prezzi delle materie prime, alle difficoltà dei mercati finanziari e delle banche nei Paesi occidentali e a questioni geo-politiche, con effetti amplificati dall'interdipendenza tra le economie mondiali creata dalla globalizzazione.

Nel complesso² la crescita del commercio mondiale è stata un fattore importante per la crescita economica nell'ultimo quindicennio. In questo periodo si sono manifestati dei cambiamenti importanti nella struttura del commercio mondiale, che attengono tanto alla composizione del commercio, quanto alla destinazione dei flussi commerciali. Per quanto riguarda la composizione merceologica degli scambi, la quota di esportazioni di beni manifatturieri sul totale ha continuato a crescere, nonostante la grande recessione del 2008/2009. Questo è avvenuto sotto la spinta di notevoli processi di internazionalizzazione e con l'esplosione degli scambi intra-industriali.

Per quanto riguarda le regioni di destinazione dei flussi commerciali le tradizionali regioni sviluppate dell'America del nord e dell'Europa, perdono di peso negli scambi internazionali a favore delle regioni più dinamiche dei Paesi emergenti.

Gli attori principali del settore alimentare sono attualmente i dettaglianti ed il foodservice, mentre l'industria mostra poche potenzialità di crescita. Il "consumer pull" ha sostituito già da tempo il manufacturer push nella guida delle dinamiche organizzative e strategiche della food supply chain. Fino agli anni '80 le politiche di product branding da parte della grande industria alimentare hanno influenzato la struttura e la strategia dei settori a monte ed a valle attraverso il vincolo della lealtà alla marca del consumatore. Attualmente i soggetti che influenzano maggiormente il sistema sono i dettaglianti, che grazie soprattutto alle nuove tecnologie dell'informazione, sono in grado di controllare in modo consistente il comportamento di acquisto.

Nell'attuale fase di sviluppo del sistema agroalimentare si stanno individuando nuove forme di integrazione nell'ambito dell'intero sistema economico e socioculturale sperimentando una varietà di nuove forme organizzative al proprio interno. Dalle classiche politiche di integrazione orizzontale e verticale si è passati ad una politica di

² V. Sodano, M. Masi, A. Marchini: Economia agroalimentare: mercati e politiche, McGraw Hill, 2010; V. Sodano: Organizzazione del sistema agroalimentare, Il Mulino, Bologna, 1994

coordinamento dinamico basata su accordi quasi-informali, come le alleanze strategiche e le reti di impresa. Gli elementi da considerare come guida all'evoluzione organizzativa del sistema sono almeno tre:

- ❖ Le novità nel campo dell'innovazione e della comunicazione, con forti implicazioni sia sul piano pratico-organizzativo (ad esempio l'aumentata efficienza operativa nella gestione degli approvvigionamenti e delle scorte derivanti dall'uso di strumenti quali l'EDI- Electronic data interchange), che su quello politico-culturale.
- ❖ Le innovazioni in campo bioingegneristico: le specie vegetali geneticamente modificate hanno e continueranno ad avere un impatto sui consumi e sugli equilibri di forza all'interno del sistema.
- ❖ Le dinamiche del consumo alimentare: è difficile infatti poter prevedere le priorità del consumatore occidentale della prossima generazione. Le nuove scoperte mediche e biomolecolari indicano nuove proprietà nutrizionali e terapeutiche delle diverse diete alimentari e il consumatore tende a riadattare la propria dieta in modo anche drastico, secondo schemi solo in parte prevedibili.

Tabella 1 Evoluzione del sistema agroalimentare

Fase originaria

Produzione e consumo locale
Autoconsumo, baratto, dono

Apertura Commerciale (15° E 16° Secolo)

(locale e internazionale, importazione di spezie)
autoconsumo, baratto, mercato

Fase Di Pre-Industrializzazione (16° E 17° Secolo)

Distinzione tessuto rurale-urbano
Autoconsumo, mercato

Modernizzazione (Prima Metà 20° Secolo)

Sviluppo dell' industria alimentare, nascita della distribuzione moderna,
allargamento del sistema, innovazione di prodotto.
Mercato

Allargamento Degli Scambi Commerciali E Industrializzazione (17°, 18°, 19° Secolo)

Rivoluzione industriale, organizzazione dei mercati per l'approvvigionamento delle masse di salariati, aumento dei traffici internazionali (triangolo schiavi, manufatti, zucchero).
Autoconsumo, mercato

Terziarizzazione E Internazionalizzazione (Anni '80, '90)

Evoluzione dei consumi e della distribuzione, sviluppo del foodservice,
standardizzazione dei consumi a livello internazionale.
Mercato, Grandi imprese multinazionali

Transizione (Fine Anni Novanta Ad Oggi)

Deriva della globalizzazione, massificazione e ricerca della differenziazione, crescita dell'industria biotecnologica, evoluzione del foodservice.

2. Analisi della domanda e offerta a livello mondiale

Per quanto concerne gli sbocchi di mercato per i prodotti agroalimentari è fondamentale effettuare un'analisi della domanda mondiale, speculare a quella riguardante le esportazioni.

Da un punto di vista teorico³ si hanno quattro fattori caratteristici della domanda e dell'offerta di prodotti alimentari a livello mondiale.

Prima tra tutti è la profonda diversità nella connotazione e definizione stessa di bene alimentare che esiste tra paesi ricchi e paesi poveri. La teoria del marketing definisce un prodotto e il relativo mercato secondo i bisogni che questo è in grado di soddisfare. Si possono così distinguere i paesi ad alto livello di sviluppo come USA ed UE nei quali il consumo dei beni alimentari è legato al soddisfacimento dei bisogni secondari (quali quelli di convivialità e status ad esempio) piuttosto che a quelli primari (fame e sicurezza), dai paesi poveri dove invece al primo posto si ha la stringente necessità di soddisfare il fabbisogno energetico giornaliero.

Il secondo fattore caratteristico è rappresentato dalla distribuzione geografica dei bacini di produzione e consumo di prodotti alimentari. Come per il punto precedente si possono individuare due blocchi a livello mondiale: i paesi ricchi con elevato livello di autosufficienza alimentare e i paesi poveri fortemente dipendenti dall'esterno.

Rilevante è inoltre l'asimmetria nel potere di mercato e nella ripartizione del valore aggiunto tra le diverse componenti (settori produttivi) del sistema agroalimentare: fornitori di input per l'agricoltura, settore agricolo, commercio, industria alimentare e ristorazione. Equilibri e struttura organizzativa tra tali componenti si sono rapidamente evoluti nel corso degli ultimi decenni.

Infine bisogna considerare il ruolo del WTO nella regolazione del mercato agroalimentare mondiale. Tale istituzione prevede regole comuni sia per paesi ricchi che poveri in nome del principio di liberalizzazione degli scambi che non tiene conto delle profonde asimmetrie nelle strutture produttive generate anche dalle passate politiche protezionistiche dei paesi sviluppati. Muovendo invece ai dati di mercato si può notare come molti dei principali Paesi importatori di prodotti agroalimentari corrispondano ai

³ V. Sodano: Strumenti di analisi per l'economia dei mercati agroalimentari, Edizioni scientifiche italiane, 2004

grandi esportatori, grazie alle dinamiche di crescita del commercio intersettoriale e intra-settoriale.

2.1 Lo sviluppo del commercio internazionale verso la globalizzazione

Con globalizzazione si individua la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione mondiale, provocando interdipendenza tra le diverse economie nazionali. Tale interdipendenza deriva non tanto dai flussi di commercio internazionale, quanto dalle strategie delle grandi imprese multinazionali.

Agli inizi degli anni ottanta le dinamiche competitive interne a molti settori produttivi portarono ad una elevata concentrazione ed al conseguente bisogno delle imprese di espandere il proprio mercato di riferimento, iniziando così ad operare in termini di attività di vendita, investimento e finanziamento nelle parti di mondo che offrissero loro le migliori opportunità. Ciò è stato possibile grazie a:

- ❖ La ricerca di nuovi mercati da colonizzare;
- ❖ Il perseguimento di strategie di vantaggio di costo ottenuto con la delocalizzazione degli impianti in paesi a minor costo della manodopera e con ridotti standard ambientali;
- ❖ Il processo di finanziarizzazione teso a sfruttare le opportunità di rendita offerte dalla riconfigurazione dei mercati finanziari su scala internazionale.

Il raggio di azione delle grandi imprese si è così diffuso oltre il paese di origine e queste hanno chiesto alle istituzioni nazionali e sopranazionali garanzie via via maggiori sulla propria libertà di azione.

La progressiva apertura dei paesi al commercio internazionale rappresenta una costante dello sviluppo capitalistico, e la globalizzazione è uno dei cinque fattori chiave con i quali si devono confrontare le attuali e le future strategie delle imprese. Tra gli altri si individuano: convenienza, configurazione, innovazione e concentrazione.

Tuttavia alcune caratteristiche rendono peculiare l'attuale fase⁴ di globalizzazione (sviluppatasi a partire dagli anni ottanta del novecento).

Innanzitutto è la diversa tipologia delle innovazioni tecnologiche alla base delle varie ondate di globalizzazione: trasporti nella prima (1870-1914), comunicazioni-intese come trasferimento dell'informazione- nella fase attuale.

⁴ V. Sodano: L'attuale fase di globalizzazione dei mercati agroalimentari, Italia Etica, 2008

Diverse sono anche le condizioni di partenza le quali hanno mosso da un mondo povero e agrario nella prima globalizzazione ad uno diviso tra ricche economie industrializzate e paesi poveri in cui l'agricoltura svolge ancora un ruolo cruciale. Ciò implica una differente composizione dei flussi commerciali tra vecchia e nuova globalizzazione, che vede l'attuale fase molto più specializzata in produzioni manifatturiere e caratterizzata da rilevanti fenomeni di commercio intra-industriale, ovvero frammentazione dei processi di produzione industriale e delocalizzazione delle attività produttive.

Anche le condizioni istituzionali risultano differenti con la presenza di integrazione commerciale e organismi sopranazionali (come il GATT prima e il WTO dopo-vedi paragrafo successivo) che rendono l'attuale panorama economico e culturale profondamente diverso rispetto al mondo degli stati-nazione e degli imperi coloniali, propri della prima fase di globalizzazione.

Infine sono cambiati anche la composizione degli investimenti diretti all'estero e l'entità dei movimenti di capitale e della finanziarizzazione dell'economia mondiale, favorite sia dalle innovazioni nelle tecnologie informatiche, sia da politiche di liberalizzazione della circolazione dei capitali.

Tra i principali elementi⁵ che denotano il fenomeno della globalizzazione si possono quindi individuare:

- ❖ Aumento degli scambi commerciali;
- ❖ Raggio di azione sopranazionale delle grandi imprese;
- ❖ Cessione ad una organizzazione sopranazionale della politica commerciale da parte dei singoli stati nazionali;
- ❖ Standardizzazione dei modelli di consumo (e con questi dei modelli culturali e di organizzazione sociale), indotto dalle strategie produttive e di marketing delle grandi imprese transnazionali.

⁵ V.Sodano: L'attuale fase di globalizzazione dei mercati agroalimentari, Italia Etica, 2008; V.Sodano: Cambiamenti istituzionali e adattamento delle imprese, Edizioni scientifiche italiane, 2006.

2.2 WTO: storia e definizione

“There are a number of ways of looking at the World Trade Organization. It is an organization for trade opening. It is a forum for governments to negotiate trade agreements. It is a place for them to settle trade disputes. It operates a system of trade rules. Essentially, the WTO is a place where member governments try to sort out the trade problems they face with each other.”⁶

Il WTO (World Trade Organization) nasce nel 1994 con il trattato di Marrakech che definisce sia il documento della nascita ufficiale del WTO sia l'atto finale dell'Uruguay Round, ovvero l'ultima serie di negoziati (iniziate nel 1986) del GATT. Con GATT si intende il General Agreement on Tariffs and Trade, che fu istituito nel 1948 ed ha rappresentato un tavolo di contrattazione multilaterale permanente per la riduzione progressiva dei diritti doganali sui prodotti di manifattura. In 45 anni i paesi membri e i loro esperti sono riusciti ad abbassare le tariffe doganali del 40-50% fino ad una soglia del 4-5%.

Il WTO è la sola organizzazione globale internazionale che tratta le regole del commercio tra le nazioni. Al suo cuore vi sono gli accordi della stessa, negoziati e firmati dalla maggioranza delle nazioni operanti nel commercio internazionale e ratificati dai parlamenti di tali nazioni. L'obiettivo delle attività del WTO è di aiutare i produttori di beni e servizi, gli esportatori e gli importatori a gestire i propri affari.

Il trattato di Marrakech definisce statuto e funzionamento della nuova organizzazione per il commercio mondiale e pone in una sola volta tutti i campi dell'attività umana sotto il condizionamento immediato o programmato della nuova organizzazione.

Il WTO segna un passaggio epocale nelle politiche di commercio internazionale e nella politica internazionale in generale, grazie a due elementi: le norme definite dal WTO sono coercitive per una particolare materia rispetto alle norme nazionali (e il WTO definisce sanzioni e procedure di applicazione delle stesse in caso di defezione); rispetto al GATT, che si occupava delle attività manifatturiere, il WTO estende il suo campo di azione a pressappoco tutte le attività umane.

⁶ Worldtradeorganization.org

Questi due elementi fanno del WTO un'istituzione sopranazionale con ampi diritti di regolamentazione delle economie nazionali.

Attualmente hanno aderito al WTO 140 paesi e le attività sono state inaugurate il 1 Gennaio 1995 a Ginevra.

Gli organi istituzionali che lo compongono comprendono:

- ❖ Una Segreteria composta da 533 persone, che svolge operazioni di carattere tecnico;
- ❖ Un Direttore Generale, in carica per tre anni;
- ❖ Una Conferenza Ministeriale, composta dai rappresentanti di tutti i paesi membri, che si riunisce almeno ogni due anni (la Conferenza definisce l'ordine del giorno dei negoziati e può istituire gruppi di lavoro permanenti su particolari temi);
- ❖ Un Consiglio Generale, composto da rappresentanti permanenti (ambasciatori) dei paesi membri a Ginevra, che ha la facoltà di creare comitati e gruppi di lavoro permanenti.

Il potere decisionale spetta alla Conferenza Ministeriale. Questa tuttavia non fa altro che ratificare le proposte redatte dal consiglio generale, il quale vede una partecipazione alle attività limitata da parte dei paesi poveri, a causa degli alti costi di mantenimento degli ambasciatori permanenti a Ginevra.

2.3 I principi del WTO e le sue attività cardine

L'intera attività⁷ del WTO si svolge nel pieno rispetto di sette principi base:

- ❖ Nessuna eccezione (ogni decisione si applica indistintamente ad ogni paese ed in ogni situazione);
- ❖ Liberalizzazione progressiva e crescente (fino ai servizi di base come sanità e istruzione);
- ❖ Trasparenza (i membri sono tenuti ad informare tempestivamente il WTO di qualsiasi disposizione interna che possa ripercuotersi sul commercio internazionale; tale principio si traduce di fatto in una forte limitazione della sovranità nazionale);
- ❖ Il principio della nazione più favorita e definizione dei prodotti simili (ogni paese deve trattare allo stesso modo i “prodotti simili” esportati da un altro paese membro, vale a dire che non può essere favorito un particolare paese);
- ❖ Trattamento nazionale non discriminante (ai fornitori interni deve essere riservato un trattamento pari a quello per i fornitori esterni. Tale principio si traduce in una limitazione delle scelte di politiche specifiche);
- ❖ Diritti antidumping (i paesi minacciati da politiche di dumping possono applicare tasse compensatrici- diritti antidumping- alla frontiera);
- ❖ Eliminazione delle quote (applicato anche al paese esportatore).

In osservanza di quanto prima enunciato il WTO si occupa di:

- ❖ Negoziare la riduzione o l'eliminazione degli ostacoli agli scambi e concordare norme per la gestione del commercio internazionale;
- ❖ Gestire e controllare l'applicazione delle regole concordate circa lo scambio di merci, servizi e diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio;
- ❖ Monitorare e revisionare le politiche commerciali dei membri, nonché assicurare la trasparenza degli accordi commerciali regionali e bilaterali;
- ❖ Risolvere le controversie tra i membri per quanto riguarda l'interpretazione e l'applicazione degli accordi;
- ❖ Formare funzionari governativi nei paesi in via di sviluppo in materia di scambi intranazionali;
- ❖ Assistere il processo di adesione di circa 30 paesi che non sono ancora membri dell'organizzazione;

⁷ Worldtradeorganization.org

- ❖ Condurre la ricerca economica, la raccolta e la diffusione dei dati commerciali a supporto delle altre attività principali del WTO;
- ❖ Introdurre ed educare il pubblico al WTO, la sua missione e le sue attività.

2.4 Gli accordi

IL WTO fornisce in primo luogo un forum per la negoziazione di accordi volti a ridurre gli ostacoli al commercio internazionale e garantire pari condizioni per tutti, contribuendo così alla crescita economica e allo sviluppo. In secondo luogo definisce anche il quadro giuridico e istituzionale per l'attuazione e il monitoraggio di questi accordi, nonché di mediazione delle controversie derivanti dalla loro interpretazione ed applicazione.

Dal 1995 ad oggi il WTO ha siglato accordi che hanno grande influenza sulla vita economica e sociale dei paesi membri. Il corpo attuale si compone di 16 accordi multilaterali (a cui tutti i membri del WTO hanno aderito) e 2 accordi plurilaterali a cui solo alcuni hanno aderito.

Gli effetti di tali accordi sul settore agroalimentare sono vari e molteplici. Il maggiore impatto proviene indubbiamente dall'Accordo sull'agricoltura dal Tbt (technical barriers on trade) e dal Trips (trade related aspects of intellectually property rights).

L'accordo sull'agricoltura è stato siglato a Marrakech nel 1994. L'agricoltura insieme al settore tessile ed aeronautico ha beneficiato da sempre di clausole speciali in deroga alle regole generali al GATT. Il WTO regola il commercio dei prodotti agricoli con un accordo speciale che benché parta dai principi generali degli altri accordi, prevede una serie di eccezioni. Lo speciale status dell'agricoltura nel WTO deriva principalmente dal riconoscimento dell'importanza politica dell'autosufficienza alimentare di un paese. Il trattato sull'agricoltura fissa come obiettivi generali la riduzione delle tariffe e il divieto delle sovvenzioni alle esportazioni, ma elenca una serie di casi e situazioni in cui gli stati possono fissare un certo grado di sostegno.

Le misure di sostegno interno sono classificate in diversi tipi (scatole blu, gialle, verdi) a seconda del grado di accettabilità dei possibili effetti sul commercio. In una prima fase gli strumenti economicamente neutrali (aiuti in occasione di disastri naturali e aiuti ambientali) furono classificati nella scatola verde, e gli altri tipi di sostegno con un impatto sul mercato nella scatola gialla.

Relativamente agli strumenti della scatola gialla i paesi membri si impegnavano a ridurli gradualmente fino a eliminarli nell'arco di sei anni. Una tale classificazione obbligava l'UE ad eliminare completamente il regime di aiuti diretti sui quali si fonda

l'intera politica agricola comunitaria. Al fine di difendere tale politica l'UE è riuscita ad ottenere una parziale deroga alle regole definite attraverso l'introduzione della scatola blu. Questa definisce alcuni tipi di aiuti diretti non soggetti a limitazione (tali aiuti sono quelli pagati ai produttori soggetti a vincoli e limitazioni di produzione).

3. L'agroalimentare in Italia: sviluppo economico italiano nel lungo periodo

Soffermandosi sullo sviluppo economico dell'Italia dall'Unità ad oggi,⁸ è possibile riscontrare una progressiva integrazione del Paese nei mercati internazionali.

In particolare l'economia dell'Italia negli ultimi centocinquanta anni riflette la forte correlazione esistente tra commercio estero e crescita economica, portando a concludere che in linea generale l'Italia ha registrato risultati sensibilmente migliori in periodi storici caratterizzati da un maggior grado di apertura commerciale, godendo ampiamente dei vantaggi offerti dalle diverse fasi di globalizzazione, vale a dire:

- ❖ Beneficio dei flussi di rimesse e contatti provenienti dall'enorme massa di migranti italiani, con la prima ondata di globalizzazione (1870-1914);
- ❖ Beneficio nell'essere una latecomer in una fase di liberalizzazione commerciale che ha interessato solo i paesi occidentali industrializzati dopo la seconda guerra mondiale.

Nell'attuale fase, quella della globalizzazione contemporanea (a partire dagli anni '80), l'Italia sembra aver sofferto la concorrenza dei nuovi attori sui mercati internazionali, facendo così addirittura parlare di un "declino" del nostro paese.

Le peculiarità delle dotazioni di risorse dell'Italia sono il punto di partenza dell'analisi che mira all'individuazione del nesso tra commercio internazionale e crescita economica del paese. La trasformazione dell'orientamento del nostro sistema economico (in cui per lungo tempo l'importazione di materie prime ha rappresentato una caratteristica strutturale) è dovuta alla scarsità di risorse naturali fruibili, nonostante le dimensioni relativamente grandi del territorio. Inoltre il modello di sviluppo dell'Italia si caratterizza su tutto il periodo esaminato per una naturale "estroversione" anche se con motivazioni alquanto differenti nei vari sotto-periodi: per quasi un secolo il nostro è stato un paese povero, per cui la componente estera della domanda è stata molto importante a fronte di una domanda interna piuttosto debole.

Negli anni del boom economico e fino agli shock petroliferi della metà degli anni sessanta, la domanda estera ha giocato un ruolo cruciale, qualificando il modello di sviluppo italiano come una tipica crescita guidata dalle esportazioni, anche se

⁸ M.Vasta: L'industria italiana nel contesto internazionale. 150 anni di storia, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2011

contemporaneamente la componente interna della domanda finale aumentava di peso; infine negli anni più recenti la domanda estera ha assunto di nuovo un ruolo di rilievo a fronte di redditi reali stagnanti o decrescenti.

Nel lungo periodo si può quindi osservare una progressiva crescita del grado di apertura dell'economia italiana, la quale raggiunge il suo apice con il Piano Marshall, l'adesione alle istituzioni di Bretton Woods e l'inserimento nelle istituzioni europee. Si tratta di una scelta strategica dettata da motivazioni sia politiche sia economiche che portano a scegliere tra sviluppo industriale come economia aperta e rinuncia allo sviluppo industriale.

Soffermandoci alle analisi⁹ delle statistiche relative al periodo piuttosto breve ma molto turbolento che va dal 2007, anno precedente la crisi economica, al 2012, ultimo anno di cui si dispone di informazioni statistiche consolidate e confrontabili, si nota un comportamento del settore agricolo del tutto particolare e differente da quanto è stato manifestato dal resto dell'economia nazionale. Il settore ha dimostrato di avere, rispetto al resto del sistema economico nazionale, per motivi sia esogeni che endogeni, una maggiore capacità di far fronte alla crisi, riuscendo a contenerne gli effetti negativi almeno per i primi anni, fino al 2011. Nel 2012, però, il settore ha sperimentato pesantemente gli effetti diretti e indiretti generati dalla crisi.

Ma quali sono stati gli elementi che hanno consentito al settore di resistere più a lungo e meglio fino al 2011?

Dal punto di vista esogeno sono intervenute:

- ❖ una domanda interna di prodotti alimentari che, per le sue stesse caratteristiche economiche e sociali, presenta una maggiore rigidità verso il basso di fronte a riduzioni del reddito disponibile, almeno nel breve medio periodo. In altri termini i consumatori, in periodi di crisi, anche in presenza di forti contrazioni dei redditi, preferiscono ridurre altre tipologie di consumi, prima di intervenire sulla spesa alimentare, sia nella sua composizione qualitativa, che nella sua dimensione quantitativa;
- ❖ una domanda internazionale che, dopo un primo anno di forte contrazione, ha ripreso a crescere a tassi bassi ma comunque positivi, offrendo la possibilità di

⁹ Istituto per il commercio estero (ICE): l'Italia nell'economia internazionale, rapporto 2009-2010 e rapporto 2003-2004

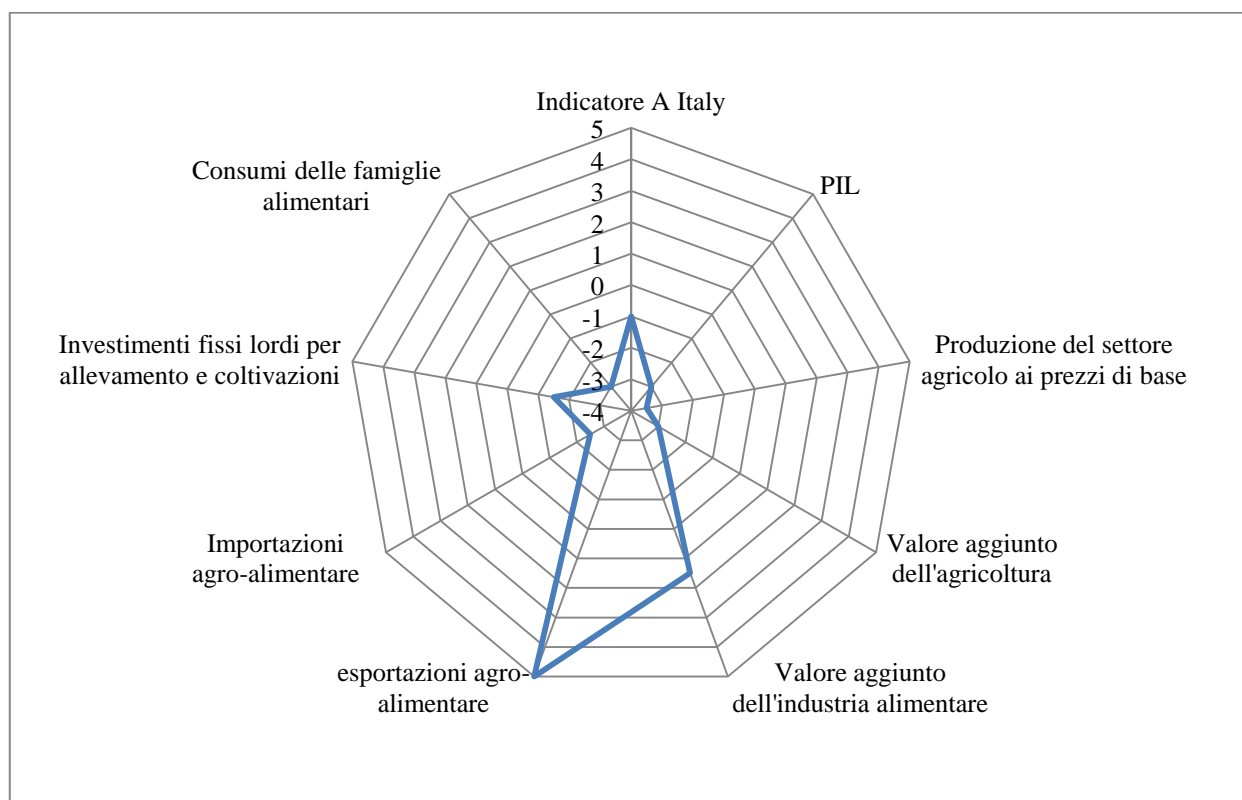
indirizzare verso le esportazioni quella produzione che aveva difficoltà a trovare collocazione all'interno del Paese.

Dal punto di vista endogeno, invece, sono intervenuti:

- ❖ gli effetti positivi del cambiamento strutturale in essere nel settore ormai da anni e avviato con la riforma delle politiche comunitarie di settore. Questo cambiamento ha portato alla affermazione di imprese di dimensione media più grande, in grado di trovare maggiori economie di scala e maggiori possibilità di essere competitive sia nei mercati nazionali, che soprattutto internazionali. Queste imprese hanno reso possibile, nei primi anni, l'acquisizione di mercati internazionali e, quindi, l'assorbimento di parte degli effetti negativi della crisi;
- ❖ i risultati di una lunga e sistematica politica comunitaria, nazionale e regionale volta sia allo sviluppo della ricerca e all'introduzione dell'innovazione di prodotto e di processo nella funzione di produzione delle aziende agricole, sia alla formazione manageriale dei giovani imprenditori agricoli. Aziende più grandi, imprenditori più capaci, hanno permesso di affrontare con maggiore efficienza ed efficacia le condizioni avverse dei mercati, dimostrando, nei limiti consentiti dalle imperfezioni del settore creditizio, una maggiore capacità di ricorso al credito e una minore propensione alla insolvibilità.

Tutto questo è stato fondamentale per far sì che il settore riuscisse, negli anni subito dopo la crisi, a contenere le perdite in misura superiore al resto dell'economia nazionale. Purtroppo, il perdurare della recessione, la mancanza di politiche certe per il rientro e lo sviluppo, le incertezze sulle misure per uscire dalla crisi hanno minato le aspettative imprenditoriali e hanno condotto ai risultati preoccupanti del 2012. In questo anno produzione, valore aggiunto, consumi intermedi, consumi finali delle famiglie (ovviamente alimentari) diminuiscono sensibilmente. La domanda interna, minata dalla costante riduzione del reddito disponibile, inizia a tagliare anche i consumi di prodotti alimentari, mentre, dal lato imprenditoriale, si abbassa il livello di produttività del capitale e con esso il valore aggiunto distribuito ai fattori della produzione. Per quanto ancora positiva, si riduce la competitività internazionale e diminuisce il tasso di crescita delle esportazioni che fino a questo anno erano state il vero traino dell'economia del settore. In estrema sintesi la figura seguente illustra l'andamento congiunturale 2012 rispetto al 2011. Sono state prese in considerazione le variabili macro che, meglio di altre, permettono di formulare un giudizio complessivo sulla performance dell'agroalimentare.

Tabella 2. Andamento congiunturale 2012 della variabili macro di settore¹⁰



¹⁰¹⁰ Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare (ISME): Check-up. La competitività dell'agroalimentare italiano, 2012.

3.1 L'agroalimentare nel quadro dell'economia nazionale

Il 2012 è stato un anno veramente particolare per l'agricoltura italiana. La crisi del 2008 aveva determinato una contrazione del Prodotto Interno Lordo nazionale sin dallo stesso anno, facendo registrare una flessione del -1,2% in termini reali rispetto al 2007, per poi acuire i suoi effetti nell'anno successivo, il 2009, con una flessione del -5,5%, sempre in termini reali. Il 2010 e il 2011 erano stati due anni di sostanziale stagnazione (rispettivamente +1,7% e +0,4%) cui è seguita nel 2012 un'altra flessione (-4,4%). In sintesi, nell'intervallo 2007-2012, il PIL reale ha perso il 6,9% del proprio valore, con un tasso medio annuo di decrescita pari all'1,4%. In questo scenario di intensa crisi, il settore agricolo nel suo complesso sembra aver assorbito meglio la recessione in atto, almeno nei primi anni. La produzione del settore agricolo ai prezzi di base e in valore reale è cresciuta nel 2008, si è ridotta ma in misura molto contenuta nei due anni successivi ed è rimasta stabile nel 2011. Pur con le dovute differenze, anche gli andamenti dei consumi intermedi e del valore aggiunto del settore, hanno manifestato la stessa tendenza della produzione a limitare gli effetti della crisi, fino al 2011. Se si fermasse l'analisi a quell'anno, infatti, la flessione del settore agricolo avrebbe raggiunto “solo” l'1,5% della produzione, il 2,1% dei consumi intermedi e l'1,1% del valore aggiunto, rispetto alla riduzione del 4,6% fatta registrare dall'intera economia nazionale. Solo il valore aggiunto dell'industria agro-alimentare ha seguito le stesse sorti del PIL, segnando un identico -4,6% tra il 2007 e il 2011.

E' solo nel 2012 che gli effetti recessivi della crisi colpiscono il settore agricolo nella loro pienezza, con risultati preoccupanti in termini di caduta sia della produzione (-3,3%), sia, soprattutto, del valore aggiunto, la cui flessione in questo anno (-4,4%) è quasi il doppio di quella, pur molto negativa, verificata per il PIL (-2,4%).¹¹ Una lettura ancor più evidente del ruolo peculiare e negativo che il 2012 ha avuto nell'economia del settore agricolo nazionale, si può ottenere calcolando quanto della riduzione complessiva di valore verificatasi nell'intervallo 2007-2012 sia attribuibile al solo 2012. Per quanto riguarda il PIL, soltanto il 33% della sua riduzione dal 2007 è stata determinata da quanto avvenuto nel 2012. Al contrario, per il settore agricolo, il 2012 è responsabile del 68% della contrazione complessiva della produzione, del 49% della

¹¹ Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare (ISMEA): Check-up. La competitività dell'agroalimentare italiano, 2012.

contrazione dei consumi intermedi e del 79% della flessione del valore aggiunto. Del tutto opposto è stato il comportamento dell'industria alimentare. Dopo aver assorbito la crisi esattamente come il PIL fino al 2011, come visto in precedenza, il valore aggiunto del settore nel 2012 cresce dello 0,8%, poco in assoluto, ma assolutamente rilevante se confrontato con la riduzione del -2,4% del PIL e del -4,4% del valore aggiunto agricolo. Nel complesso dei sei anni considerati, il valore aggiunto dell'industria alimentare decresce del 3,9%, il risultato "migliore" tra quelli rilevati nelle voci macroeconomiche prese in considerazione. Una rilevante diminuzione sia della produzione agricola, che del valore aggiunto, era però tra le aspettative più verosimili, visto che la domanda di prodotti alimentari già nel 2011 aveva perso il 6,8% rispetto all'anno pre-crisi, il 2007, e che nel 2012, con una ulteriore flessione del 3,2%, aveva portato la sua drastica contrazione al -10,0%. In questo contesto, l'altra componente della domanda aggregata, il commercio internazionale, ha svolto un ruolo anticiclico che, almeno in parte riesce a spiegare la migliore capacità di assorbimento della crisi da parte del settore agricolo.

L'economia mondiale, infatti, ha reagito più in fretta e con più efficacia alla crisi, di quanto non abbia fatto l'economia nazionale. La domanda internazionale, dopo un crollo piuttosto rilevante, nel 2008, ha ripreso a crescere stimolando le esportazioni di prodotti alimentari e consentendo, attraverso questa via, una parziale attenuazione degli effetti negativi della crisi. D'altro lato, le importazioni, seguendo l'andamento della domanda interna, sono cresciute a tassi sensibilmente più bassi, consentendo un costante miglioramento della bilancia commerciale alimentare, registrato dal positivo andamento del saldo normalizzato, passato dal -15% del 2007 al -9% del 2012. L'analisi dei dati suggerisce l'esistenza di uno spostamento degli sbocchi della produzione dal mercato interno, in crisi, verso i mercati esteri, molto più dinamici, laddove ad un incremento in valori correnti di soli 5,1 miliardi di consumi alimentari interni, si contrappone una crescita di 7,3 miliardi, a prezzi correnti, di esportazioni di prodotti alimentari, sempre nell'intervallo 2007-2012. Alle medesime conclusioni si perviene analizzando il peso delle esportazioni sul valore aggiunto di settore. Nel 2007, prima della crisi, il rapporto tra esportazioni e valore aggiunto settoriale era pari a 0,86, mentre nel 2012 tale rapporto ha raggiunto il valore di 1,14, cioè per ogni euro di valore aggiunto ci sono 1,14 euro di esportazioni. Questo dimostra il radicale cambiamento nelle politiche commerciali che è stato intrapreso dalle aziende agricole per fare, almeno parzialmente, fronte alla crisi di domanda interna.

Le esportazioni agro-alimentari sono cresciute in valori correnti nei sei anni 2,2 volte le esportazioni totali dell'economia nazionale, la loro quota è passata dal 7% all'8,2% del totale, il tasso di crescita annuale è sempre stato positivo con l'eccezione del 2009, anno in cui però la variazione è stata decisamente inferiore a quella fatta registrare dall'aggregato totale (-6,4% per il settore agro-alimentare, contro -20,9% per il totale), il tasso di crescita cumulato è risultato sempre positivo, il che testimonia un trend costantemente crescente.

Anche per l'aggregato delle esportazioni agro-alimentari il 2012 è stato un anno comunque difficile, con il tasso di crescita che flette dall'8,5% del 2011 al 5%. Analoga contrazione si rinviene per tutto il comparto del *made in Italy* (unica relativa eccezione per quanto riguarda le esportazioni del *made in Italy* agricolo, dove si nota un leggero aumento del tasso di crescita rispetto all'anno precedente). Rimane comunque evidente la differenza di risultato rispetto alle esportazioni totali che crescono soltanto del 3,7% rispetto al 2011.

La capacità delle aziende agro-alimentari nazionali ad agire e competere con successo nei mercati internazionali, in un periodo di crisi profonda e duratura, rappresenta una delle spiegazioni della "tenuta" del settore negli anni 2008-2011, rispetto al resto dell'economia nazionale. Risultati relativamente differenti sono quelli relativi alle esportazioni dei prodotti agricoli e trasformati denominati "*made in Italy*". Le statistiche mostrano che le esportazioni di questo specifico sotto-settore hanno sofferto la crisi in maniera evidente. Le tre componenti considerate (agricolo, trasformato e industria agro-alimentare) presentano esportazioni in forte flessione nei primi due anni di crisi (il 2008 e il 2009) per poi riprendersi nei due anni successivi le quote perse, cosicché nel 2011 il volume di esportazioni è risultato sostanzialmente analogo a quello del 2007. Infatti, se per le esportazioni totali la crescita rispetto al 2007 è per il 44% attribuibile al solo ultimo anno, per le esportazioni agro-alimentari il 2012 contribuisce "solo" per il 21%. Interessante notare che per tutto il comparto del *made in Italy*, le esportazioni dopo una riduzione durante gli anni della crisi, hanno ripreso a crescere fino a raggiungere nel 2011 i livelli del 2007. Pertanto tutta la crescita ulteriore è attribuibile esclusivamente a quanto avvenuto nel 2012.

L'ultimo elemento della domanda aggregata è costituito dagli investimenti che hanno fatto registrare, nel settore agricolo, un crollo nel 2008, con il -15,4% rispetto all'anno precedente, flessione sensibilmente superiore a quanto rilevato per l'intera economia (-3,7%). Negli anni successivi si è assistito a una lenta ripresa, con valori di tassi di

crescita debolmente superiori al dato complessivo e tali comunque da riportare nel 2012 il valore degli investimenti allo stesso livello del 2007. Seguendo un trend ormai consolidato, l'occupazione si riduce quasi costantemente in tutti gli anni considerati. Gli occupati totali del settore scendono dai quasi 870.000 del 2007 agli 849.000 del 2012, una contrazione più che giustificata sia dai fattori strutturali interni e caratteristici del settore, sia dal fattore esogeno rappresentato dalla crisi economica. Questa riduzione ha come conseguenza economica che mentre la produttività del lavoro in agricoltura cresce, anche nel 2012, la produttività del capitale, al contrario, flette e la flessione si concentra prevalentemente proprio nel 2012. La struttura occupazionale agricola risulta differente da quella riscontrabile per il resto dell'economia: la partecipazione femminile al lavoro è sensibilmente più ridotta (circa dieci punti percentuali, senza variazioni di rilievo nei sei anni considerati) e tende a ridursi nel tempo in particolare nella componente "occupati indipendenti". La composizione del lavoro, tra dipendenti e indipendenti, vede un lento ma tendenziale aumento della quota di dipendenti sul totale, quota che raggiunge il 50% nel 2012, contro una quota di occupati dipendenti nell'intero sistema economico stabilmente fissata al 75% del totale.

La crescita, seppur lenta, della componente dipendente è una delle conseguenze dell'altro rilevante cambiamento strutturale in atto negli ultimi dieci anni: l'ampliamento delle dimensioni medie aziendali a cui è naturalmente connessa una tendenziale variazione della forma di conduzione, sempre più orientata verso l'azienda capitalistica a scapito della contadina. Certamente si tratta di segnali "deboli" ma inequivocabili, anche perché registrabili non solo in Italia ma anche negli altri territori dell'Unione Europea. Ovviamente, la crescita dimensionale è stata in larga parte determinata dalla riduzione del numero di imprese attive, riduzione che ha interessato tanto il settore agricolo, quanto il comparto della trasformazione agro-industriale. In particolare, nell'agricoltura le imprese sono diminuite di 101.000 unità tra il 2007 e il 2012 (dalle 901.952 unità del 2007, alle 809.745 unità del 2012), un valore pari all'11% del totale all'inizio del periodo e la contrazione è avvenuta in modo costante e regolare in tutti gli anni considerati, sicché il 2012 contribuisce alla riduzione complessiva con una percentuali pari soltanto al 19%. Il fenomeno ha andamenti (e dimensioni) del tutto differenti nel caso dell'industria agro-alimentare. In questo comparto la perdita di imprese è stata del 45%, con una contrazione in valore assoluto di 47.000 unità circa (dalle 103.583 del 2007, alle 56.310 unità nel 2012), ma la riduzione è tutta avvenuta

sostanzialmente in un solo anno, il 2009, quindi nell'anno immediatamente successivo alla crisi. Il numero di imprese si è poi mantenuto costante tra il 2009 ed il 2012, con riduzioni del tutto marginali (solo 195 tra il 2009 ed il 2012). La combinazione di riduzione occupazionale, da un lato, delle unità produttive, dall'altro, in concomitanza con un periodo di flessione sistematica del valore aggiunto, hanno prodotto come conseguenza, una variazione nella produttività che ha visto aumentare la produttività del lavoro in tutto il periodo, senza particolarità per il 2012, e contemporaneamente ridurre quella del capitale che per il 95% della dimensione è attribuibile al solo 2012. La produttività totale dei fattori cresce nell'intero periodo e rimane costante tra il 2011 e il 2012.

Vista la diversa reazione alla crisi, manifestata dal settore agricolo rispetto al resto dell'economia nazionale, non sorprende verificare che, anche per quanto riguarda credito e sofferenze bancarie, il comportamento del settore è stato meno negativo e comunque concentrato in questo ultimo anno. L'agricoltura aumenta i propri impieghi, quindi il credito per investimenti e attività di produzione, anche se solo dell'1% circa tra il 2011 ed il 2012, fatto decisamente rilevante anche in considerazione della forte compressione degli impieghi registrata nel complesso dell'economia: -3,5% in un solo anno. Anche dal lato delle sofferenze, il settore agricolo si comporta meglio, incrementando il volume di sofferenze del 14%, tra punti in meno di quanto verificato a livello complessivo e quasi tre punti in più di quanto accaduto nel comparto dei prodotti alimentari.

3.2 Peso dell'Italia nei mercati mondiali

L'Italia ha registrato un peso “stabile” sui mercati mondiali fino al secondo dopoguerra con valori che in genere hanno fluttuato in un range compreso tra il 2,5% e il 3,5% del totale.

Dagli inizi¹² degli anni cinquanta il peso italiano sui mercati mondiali ha cominciato a salire, traendo vantaggio dall'ingresso nell'Unione Europea, dalla liberalizzazione del commercio, avvenuta in ambito GATT, e dalle svalutazioni competitive rese possibili con l'avvento dei cambi flessibili. Ciò ha consentito di raggiungere un valore massimo del peso pari ad oltre il 4,5% intorno al 1990, per poi tornare intorno al 3,5% nel corso dello scorso decennio, sotto la spinta di nuovi competitori, primo tra tutti la Cina, e a causa dell'impossibilità di svalutazioni competitive, come conseguenza dell'entrata nell'unione Monetaria ed Economica Europea.

La composizione settoriale del commercio internazionale dell'Italia è cambiata dall'Unità ad oggi. Nel periodo immediatamente successivo all'unificazione il peso delle esportazioni di prodotti primari si aggirava intorno all'85%, dal lato delle importazioni la domanda era condizionata dalla scarsità di risorse naturali che venivano impiegate nei processi produttivi.

A livello internazionale la struttura del commercio rimase invariata fino alla vigilia della Prima guerra mondiale, quando le esportazioni di prodotti manifatturieri hanno raggiunto il 40% del totale. I cambiamenti che si manifestano in questo periodo riflettono le peculiarità del processo di industrializzazione italiano, avvenuto in ritardo rispetto alle altre economie italiane.

Il processo di divaricazione strutturale tra import ed export è proseguito nel periodo tra le due guerre e alla fine degli anni trenta, per la prima volta, la quota dei manufatti ha raggiunto quella dei prodotti del settore primario. Contemporaneamente le esportazioni sono andate verso una diversificazione merceologica, mentre le importazioni sono rimaste stabili, tanto da risultare ora più concentrate delle esportazioni.

Dopo la seconda guerra mondiale, il processo di sostituzione delle esportazioni di beni primari con beni manufatti, subisce un'accelerazione con questi ultimi che raggiungono

¹² Istituto nazionale di Economia Agraria (INEA): “Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari”, Roma, report tratti da anni vari.

i quattro quinti del totale esportato già intorno alla metà degli anni sessanta. Anche per le importazioni il dopoguerra segna il definitivo declino delle produzioni primarie, con le importazioni di beni manufatti che raggiungono il 70% del totale intorno agli anni settanta, in corrispondenza di un aumento significativo del commercio intra-industriale. Viceversa il peso dei manufatti a medio contenuto tecnologico è cresciuto rapidamente durante il periodo tra le due guerre (dal 5% ad oltre il 20% del totale) ed ha continuato a crescere anche nei decenni successivi, raggiungendo il 40% nel 2009. Infine, i prodotti ad alta tecnologia, nonostante un aumento relativo del loro peso, continuano a rappresentare una frazione minoritaria delle esportazioni italiane, pari a circa un decimo del totale.

I centocinquant'anni dall'Unità d'Italia sono stati caratterizzati anche da un notevole riorientamento geografico del commercio internazionale. Negli anni immediatamente successivi all'unificazione il 90% circa delle esportazioni italiane si dirigeva verso partner europei; alla vigilia della prima guerra mondiale tale percentuale era già scesa al 60% ed il trend verso una maggiore diversificazione degli sbocchi commerciali è continuato anche dopo la guerra, accelerando in corrispondenza della conquista delle colonie, che da sole rappresentavano un quarto circa delle esportazioni totali. Subito dopo la seconda guerra mondiale, con la perdita delle colonie, il peso dell'Europa come destinazione delle esportazioni è tornato oltre il 65%, rimanendo intorno a questi valori fino ad oggi. Il commercio industrializzato verso paesi non europei non è mai stato molto importante, mentre quello verso i paesi in via di sviluppo ed emergenti totalizza circa un quarto delle esportazioni totali.

I cambiamenti nella struttura del commercio estero dell'Italia riflettono anche i cambiamenti manifestatisi nella struttura dei nostri vantaggi comparati nel corso dell'ultimo secolo e mezzo. L'Italia non ha avuto vantaggi comparati nella produzione di beni manifatturieri almeno fino agli inizi del novecento ed il Paese ha continuato ad essere un importatore netto di tali beni fino al 1910.

In conclusione i dati di lungo periodo mostrano una forte correlazione tra crescita economica ed esportazioni, specificatamente durante il "boom giolittiano" e il "miracolo italiano". Inoltre l'analisi di lungo periodo mostra due importanti qualificazioni circa il modello di specializzazione italiano. Dapprima, lo shock della Grande Guerra per la trasformazione dell'Italia da fornitore di materie prime agricole ad

esportatore di beni manufatti, anche se principalmente verso mercati “poveri” della periferia europea e dei Paesi meno sviluppati. In seguito una profonda discontinuità intorno agli anni ottanta del novecento, che interrompe il tentativo di orientare il modello di specializzazione del Paese verso prodotti a più elevato contenuto tecnologico: per qualche tempo l'Italia è sembrata riuscire a convergere verso il modello tedesco, ma a partire dagli anni ottanta si è manifestato un regresso verso il modello ante guerra (sostanzialmente, i settori del cosiddetto made in Italy più alcuni prodotti di ingegneria specializzata).

3.3 L'industria alimentare italiana

L'industria agroalimentare nazionale ha mostrato nel 2012, una crescita del fatturato di 2,3¹³ punti percentuali rispetto all'anno precedente, confermandosi, ancora una volta, il settore manifatturiero più importante per l'Italia dopo il metalmeccanico. Il comparto alimentare rappresentava circa il 10,7% dell'intero settore manifatturiero in termini di occupazione e l'11% per valore aggiunto. D'altro canto, il settore movimentava un indotto estremamente significativo (ad esempio, logistica, packaging, etc) e quindi rappresenta di fatto un motore di fondamentale importanza per l'intera economia nazionale. L'industria alimentare si dimostra sempre più un settore orientato all'esportazione, e infatti è proprio nelle vendite estere che l'indice del fatturato dell'industria alimentare mostra elevati trend di crescita.

Chiaramente la crisi economica ha avuto riflessi anche nell'industria alimentare, che negli ultimi due anni ha mostrato tassi di crescita inferiori rispetto al trend di lungo periodo, anche se le difficoltà della produzione dell'industria alimentare italiana sembrano in ogni caso più contenute rispetto al settore manifatturiero nel complesso. Dal punto di vista strutturale, l'industria alimentare italiana è uno dei più importanti a livello comunitario: infatti, sulla base dei dati Eurostat, l'Italia si conferma il secondo paese per numero di imprese alimentari, preceduta solo dalla Francia. Inoltre, sempre secondo l'Eurostat in Italia, il numero di imprese operanti nel settore alimentare è aumentato a un tasso medio annuo – tra il 1999 e il 2007 -dello 0,5%, in controtendenza rispetto al totale della manifattura (-1,1% su base annua). Negli altri maggiori paesi europei il tasso di crescita del comparto alimentare è stato invece inferiore a quello della manifattura.

È altrettanto vero che la numerosità delle imprese alimentari nazionali è espressione dell'estrema polverizzazione del tessuto produttivo e, in particolare, tra i primi quattro paesi di produzioni di prodotti alimentari in Europa, l'Italia mostra la minore incidenza per le imprese con un numero di addetti superiore alle 50 unità. La presenza di piccole e medie imprese è sicuramente un elemento distintivo del settore alimentare ed è a queste che vanno oltre il 60% del fatturato del settore e il 36% della forza lavoro totale.

Sulla base di questi elementi l'industria alimentare può rappresentare uno dei settori su cui il Paese può e deve puntare per la ripresa economica dell'Italia. Basti pensare che

¹³ V.Sodano, A.C.Marian: "Innovazione e industria alimentare", Istituto navale italiano, working paper n.3

l'Istat indica il settore agro-alimentare come uno dei più competitivi sul mercato nazionale. Le nostre imprese dovranno puntare quindi ad implementare strategie di sostenibilità e innovazione, nell'ottica dell'ottimizzazione della *supply chain*.

3.4 Import-export: paesi di provenienza e destinazione

Oltre alla specializzazione in alcuni settori maturi, una seconda caratteristica strutturale del commercio internazionale italiano è la relativa concentrazione della destinazione delle esportazioni che sono indirizzate per lo più verso paesi relativamente vicini, prevalentemente europei, e verso i due giganti del commercio mondiale, Usa e Cina. Infatti, se si guarda ai principali destinatari delle esportazioni e di provenienza delle importazioni si vede come tra i primi dieci figurino sei dell'Unione Europea, la Svizzera, gli Stati Uniti, la Cina e Turchia.

In riferimento ai principali paesi di destinazione, questi sono Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito. In questi paesi, così come in buona parte dei primi dieci paesi di esportazione (tranne la Spagna) si registra un incremento delle esportazioni rispetto al 2011 dovuto all'incremento delle quotazioni e ad una riduzione delle quantità vendute. Meno importanti ma piuttosto dinamiche sono le vendite su mercati più distanti e meno tradizionali, come il sud est asiatico, il Giappone, la Russia.

Sul fronte delle importazioni, oltre il 70%¹⁴ delle importazioni è di provenienza comunitaria. I primi paesi di destinazione delle importazioni italiane sono Francia, Germania e Spagna. Nel caso delle importazioni sono in generale contrazione, riducendosi principalmente la quantità acquistate rispetto ai prezzi delle merci. Credono altresì le importazioni dai nuovi Stati membri, nonché da nuovi paesi fornitori quali Africa e America latina. In definitiva, l'analisi del commercio agroalimentare dell'Italia mostra come il settore riesca a ben posizionarsi rispetto ai concorrenti sul mercato internazionale.

Ciononostante l'agroalimentare nazionale potrebbe correre in futuro il rischio concreto di non riuscire a cogliere tutte le occasioni di crescita della domanda globale a causa sia della ridotta dimensione delle imprese italiane, sia delle carenze di infrastrutture logistiche e distributive necessarie alla promozione dell'internazionalizzazione. D'altro canto questi elementi rischiano di lasciare sempre più margini di manovra al vasto mercato del falso *Made in Italy* proprio in considerazione del fatto che i prodotti del *Made in Italy* non riescono a raggiungere i mercati di domanda potenziale.

¹⁴ Istituto nazionale di Economia Agraria (INEA): "il commercio con l'estero di prodotti agroalimentari", Roma, anni vari.

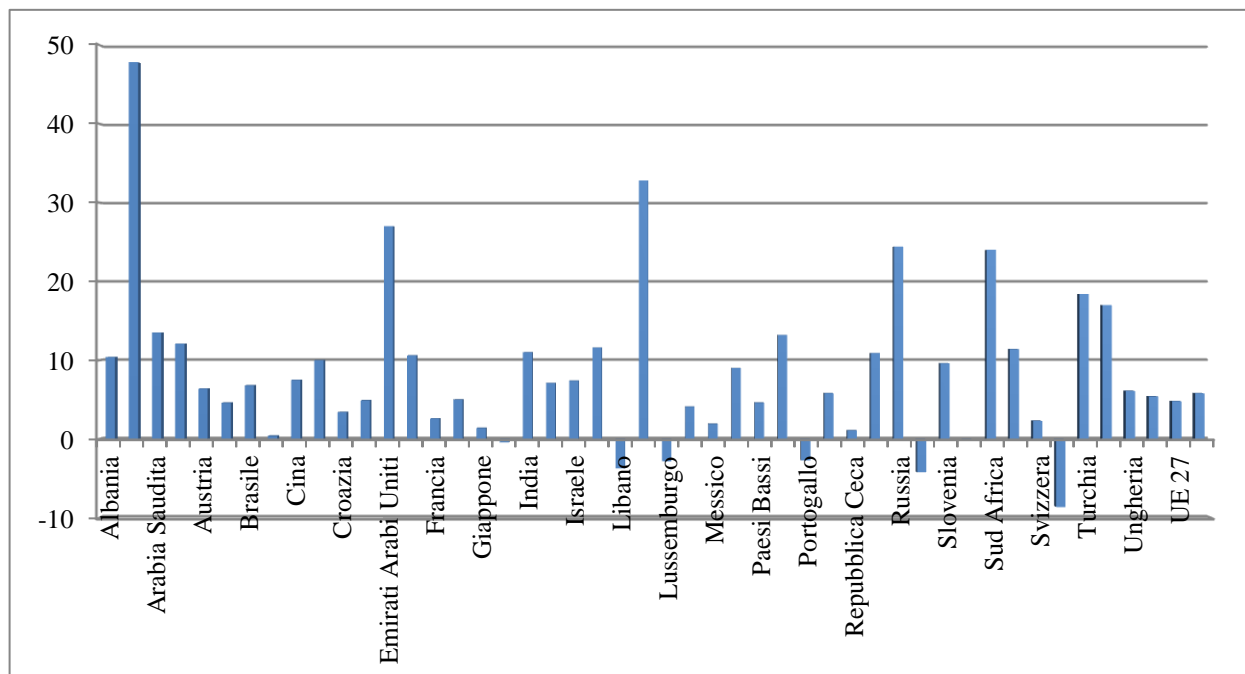
Tabella 3. INDUSTRIA ALIMENTARE - I PRIMI PAESI DI SBOCCO DELL'EXPORT

Gennaio-Dicembre 2013 Dati assoluti e variazioni %¹⁵

AREE E PAESI	Gennaio-Dicembre 2013 Milioni di Euro	VARIAZ% Gennaio-Dicembre 2013/2012
Albania	79,0	10,4
Algeria	74,7	47,8
Arabia Saudita	142,6	13,5
Australia	408,7	12,1
Austria	872,1	6,4
Belgio	730,4	4,6
Brasile	138,5	6,8
Canada	632,5	0,4
Cina	275,6	7,5
Corea del Sud	138,6	10,0
Croazia	149,9	3,4
Danimarca	350,1	4,9
Emirati Arabi Uniti	199,7	27,0
Finlandia	111,2	10,6
Francia	3053,4	2,6
Germania	4360,9	5,0
Giappone	696,1	1,4
Grecia	423,9	-0,4
India	42,9	11,0
Irlanda	107,4	7,1
Israele	130,5	7,4
Hong Kong	155,2	11,6
Libano	52,7	-3,7
Libia	146,6	32,8

¹⁵ Statistiche di import-export Gennaio-Dicembre 2013, Banche dati Federalimentare (Federazione Italiana dell'industria alimentare)

Lussemburgo	78,9	-2,8
Malta	118,9	4,1
Messico	84,3	1,9
Norvegia	164,9	9,0
Paesi Bassi	821,7	4,6
Polonia	466,6	13,2
Portogallo	139,1	-2,7
Regno Unito	2383,3	5,8
Repubblica Ceca	240,8	1,1
Romania	187,8	10,9
Russia	562,4	24,4
Slovacchia	67,2	-4,2
Slovenia	188,7	9,6
Spagna	766,3	0,0
Sud Africa	113,6	24,0
Svezia	436,3	11,4
Svizzera	1020,4	2,3
Tailandia	60,1	-8,6
Turchia	185,9	18,4
Ucraina	88,3	17,0
Ungheria	200,1	6,1
USA	2790,2	5,4
UE 27	16274,5	4,8
MONDO	26179,7	5,8



3.5 Gli scambi alimentari per prodotti e per paesi

Guardando ai principali prodotti di esportazione dell'Italia, i dati a valori correnti mostrano una notevole concentrazione: al 2013, la quota dei primi 20 prodotti è pari a circa il 60% e si mostra in crescita nel tempo. Si tratta prevalentemente di prodotti della prima e della seconda trasformazione; tuttavia i prodotti primari pesano circa il 30% sul totale delle esportazioni agroalimentari. Un dato molto importante, soprattutto se comparato a quello di altre economie europee. Nelle prime venti posizioni si collocano tutti prodotti tipici del *made in Italy* agroalimentare. Il vino è una delle componenti più importanti degli scambi agroalimentari nazionali con 4,8 miliardi di euro venduti, in crescita di 7 punti percentuali rispetto al 2011. Della voce vino, quella con un maggior *appeal* sui mercati esteri è quella dei vini confezionati di qualità (3,1 miliardi di euro, ossia +4,5% rispetto al 2011). In ogni caso nel 2012 sono state estremamente interessanti le *performance* degli spumanti, che crescono di 15,8 punti percentuali rispetto al precedente anno.

Le esportazioni di alimenti trasformati - soprattutto industriale ma sempre di più anche da parte di aziende agricole che inglobano il processo di prima trasformazione - mostrano la maggiore dinamicità, con una crescita pressoché ininterrotta nell'ultimo decennio. Anche le bevande fanno segnale performance positive e in costante crescita.

Passando alle importazioni, tra le principali voci troviamo due categorie di prodotti: quelli non producibili in Italia per motivi geografici e climatici (come il caffè grezzo) e i prodotti per cui l'Italia è strutturalmente deficitaria per scarsità di terra disponibile (zootecnia) o altri vincoli strutturali (filiera ittica), a cui si aggiungono alcuni prodotti intermedi, quali gli alimenti zootecnici.

La componente più significativa è, anche in questo caso, la quella degli alimenti trasformati (24,2 miliardi di euro), seguita dal settore primario (12,3 miliardi di euro). Per i prodotti agricoli, la principale componente è quella dei cereali con 2,4 miliardi di euro (-13,7% rispetto al 2011), seguita dalla voce "Cacao, caffè, tè e spezie" con 1,6 miliardi di euro (+2,3%) e animali vivi con 1,5 miliardi di euro (+0,2%) (tabella 1.11). Invece, la componente dei prodotti trasformati di maggiore importazione è quella delle carni fresche e congelate con 4,5 miliardi di euro, i prodotti lattiero caseari con 3,6 miliardi di euro e pesce lavorato e conservato con 3,2 miliardi di euro. Molti dei

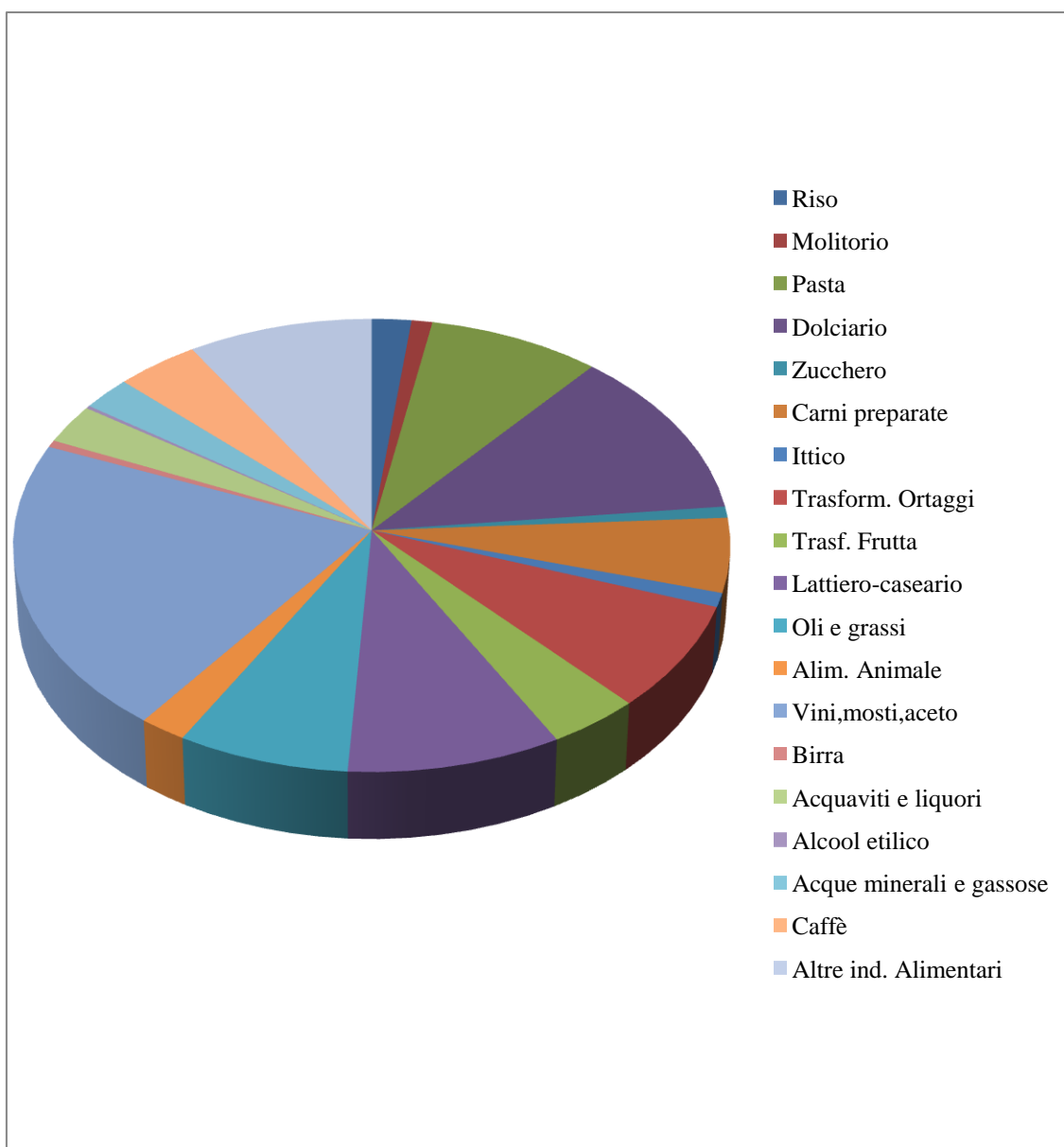
principali prodotti alimentari di importazioni sono in contrazione per effetto probabilmente della difficoltà dei consumi alimentari sul mercato nazionale.

Infine va segnalata una certa rilevanza del commercio orizzontale, ovvero la presenza contemporanea di alcuni prodotti tra le prime venti voci sia sul fronte delle esportazioni che delle importazioni: in particolare è il caso dell'olio d'oliva vergine. Il commercio orizzontale non è certo un'evidenza sorprendente, anzi esso rappresenta generalmente una quota molto rilevante degli scambi (non solo agroalimentari) con l'estero in economie evolute ed aperte ed è legato alla segmentazione dei consumi ed alla liberalizzazione del commercio.

Tabella 4. INDUSTRIA ALIMENTARE- Principali prodotti esportati, Gennaio-Dicembre 2013¹⁶

PRODOTTI	MILIONI €	INCID%
Riso	503,0	1,9
Molitoria	250,7	1,0
Pasta	2166,8	8,3
Dolciario	3162,1	12,1
Zucchero	206,4	0,8
Carni preparate	1387,1	5,3
Ittico	261,6	1,0
Trasf. Ortaggi	2001,3	7,6
Transf. Frutta	1024,5	3,9
Lattiero-caseario	2382,4	9,1
Oli e grassi	1899,8	7,3
Alim. Animale	517,4	2,0
Vini,mosti,aceto	5461,6	20,9
Birra	132,6	0,5
Acquavite e liquori	728,6	2,8
Alcool etilico	58,9	0,2
Acque minerali e gassose	632,6	2,4
Caffè	1059,6	4,0
Altre Ind. Alimentari	2342,7	8,9
TOTALE	26179,7	100,0

¹⁶ Statistiche di produzione Gennaio-Dicembre 2013, Banche dati Federalimentare (Federazione Italiana dell'industria alimentare)



3.6 Il fattore distanza

Un modo di analizzare la capacità di affermazione delle esportazioni italiane sui mercati esteri è quello di tenere conto, attraverso uno specifico indicatore, della distanza tra il nostro paese e i mercati di sbocco. Storicamente la distanza è sempre stata considerata un fattore limitante dello sviluppo di relazioni commerciali, specialmente nel comparto agroalimentare, per il quale contano fattori quali la freschezza dei prodotti, i tempi brevi di deperibilità, il valore mediamente basso per un'unità di peso e di volume. L'importanza del fattore distanza è racchiusa nel fatto che essa cattura i costi di trasporto necessari a far viaggiare merci nel mondo, tanto più alti, appunto, per beni deperibili e soggetti a danni fisici come spesso avviene per le merci alimentari. Più in generale, la distanza cattura alcuni aspetti più profondi che, pur essendo storicamente determinati dalla distanza geografica, riguardano fattori quali gusti, tradizioni, stili di consumo, che determinano la domanda mondiale.

Molti studi condotti su questa tema hanno finito con il confermare che l'attività di esportazione da parte delle aziende commerciali è limitata ad un numero molto ristretto di destinazioni, che partono da quelle più vicine e mano mano si espandono secondo un raggio più ampio.¹⁷

Vanno inoltre ricordati i tanti fattori che, in misura diversa a seconda dei periodi considerati, hanno contribuito a favorire le relazioni commerciali con paesi più lontani: in primo luogo il progresso tecnologico, che ha consentito di superare o perlomeno attutire gli effetti negativi della distanza, ma anche la riduzione delle barriere protezionistiche, che ha favorito l'allargarsi della platea degli scambi con nuovi attori sulla scena mondiale. Vanno considerate anche due tendenze, solo apparentemente in opposizione, che hanno forte influenza sulla geografia degli scambi mondiali: da un lato l'omologazione dei gusti, particolarmente accentuata in alcuni segmenti non marginali della domanda di prodotti per l'alimentazione mondiale; dall'altro, la loro crescente segmentazione, con un riconosciuto aumento della sensibilità dei consumatori verso beni più complessi e a maggior valore aggiunto. In quest'ottica convivono e trovano riscontro nei gusti del consumatore tanto gli alimenti standard (che non si modificano, se non marginalmente, in qualunque parte del mondo venga prodotto), quanto il

¹⁷ Lawless:2011; Lawless e Whelan 2008

prodotto che porta con sé una storia, una cultura alimentare radicata, una qualità riconosciuta e certificata insieme ad una specificità nutrizionale ed organolettica.

Inoltre, il modificarsi della copertura geografica delle esportazioni agroalimentari italiane può essere vista come una lente per leggere la dinamicità di un comparto negli ultimi anni ha subito numerosi shock esterni dovuti alla politica economica ed alla crisi mondiale, che hanno modificato in modo non secondario la geografia degli scambi internazionali. Ad esempio, è stato osservato come le imprese di alcuni distretti industriali hanno dato corso ad un riorientamento dei propri sbocchi, esplorando nuovi mercati, anche per compensare le perdite accumulate nei tradizionali paesi clienti¹⁸.

Più in particolare, i flussi si sono spostati verso nuovi partner comunitari, verso il Medio Oriente, a scapito di mercati più maturi e distanti come Stati Uniti, Giappone e Canada. Il risultato è stata una riduzione della distanza media ponderata dei mercati di sbocco, solo parzialmente compensata dall'importanza crescente della Cina come paese cliente.

¹⁸ Intesa San Paolo, 2009

2.L'AZIENDA FAMILIARE NEL MERCATO AGROALIMENTARE: strategie di crescita e percorsi di sviluppo

1. *L'azienda familiare: lineamenti economico-aziendali e caratteristiche strutturali*

Nel corso della storia molti studiosi hanno cercato di dare un pieno concetto al fenomeno di family business senza arrivare ad un'univoca e pacifica definizione: l'idea comune vede l'impresa familiare come una sottocategoria del nucleo principale di "azienda generica", con propri elementi distintivi che ne permettono una delimitata, seppur labile, differenziazione.

Come punto di partenza di analisi si presuppone l'individuazione degli elementi identificativi del concetto di impresa familiare, questione non poco complessa. Questo perché ci si trova di fronte all'intersezione di due istituti sociali differenti, l'impresa e la famiglia, che, come tali, presentano strutture e regole di comportamento proprie e relativamente stabili. A partire dagli anni '60 gli studiosi che si accingono ad affrontare questo tema, attribuiscono il carattere di azionalità alle manifestazioni economiche di vita delle comunità familiari, e annoverano la relativa fenomenologia dell'istituto "famiglia" nel campo delle aziende di consumo.

Individuando la famiglia come un istituto, ossia un'unità i cui elementi e fattori presentano "carattere di complementarietà per esser rivolti ad un insieme di fini comune"¹⁹, Carlo Masini definisce l' "azienda familiare" come l'ordine economico dello stesso, estrapolando dal contesto delle finalità generali che una tale "unità" persegue (di ordine sociale, etico e religioso) quegli interessi economici istituzionali (ossia dei membri della famiglia) e non (riferiti ad altre persone)²⁰: sono proprio tali interessi che sovrintendono i processi di consumo e di gestione patrimoniale che creano quel confine (in verità, non così labile) tra azienda e non-azienda come dibattuto in dottrina. Quando l'attività economico-produttiva di un'impresa è reciprocamente condizionata dall' "economia di consumo" del soggetto o dei soggetti privati che detengono la proprietà del capitale, siamo in presenza di un' "impresa mista",²¹ che diventa "familiare" se tali soggetti sono legati da vincoli di parentela. E' un ambito ben

¹⁹ C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, UTET, Milano 1979. L'attività aziendale di consumo viene esaltata in modo energico da Masini, evidenziandone l'aspetto organizzativo, concretizzato in un suo svolgimento pianificato e coordinato, che la caratterizza in senso aziendale.

²⁰ Dalla definizione del Masini si rimanda anche a G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Economia aziendale*, il Mulino, Milano 1994.

²¹ G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè editore, Milano 1980, pag 39.

diverso da quello precedentemente indagato in cui si cercava di definire la famiglia come un'azienda: qui l'oggetto di osservazione diventa l'intersezione tra i due istituti, dell'impresa e della famiglia, e ricade nella ricerca delle caratteristiche che un tale punto di contatto o, per meglio dire, che una tale area di sovrapposizione deve avere.

Una risposta univoca a questo quesito non è stata ancora trovata, in quanto a seconda degli elementi che di volta in volta vengono considerati, si hanno diverse connotazioni di impresa familiare che allargano o restringono il campo di indagine.

La connotazione principale che un'impresa familiare presenta, riguarda:

- ❖ Il rapporto di funzionalità duratura rispetto all'evoluzione del nucleo familiare come apportatore di capitale di rischio;
- ❖ Decisioni prese da tale nucleo.

La letteratura partendo da questi presupposti ha cercato di elaborare delle definizioni che provenissero non solo da una mera misura di tale legame ma anche dalla sua intensità, dando luogo ad una molteplicità delle stesse, delle quali mai nessuna è stata generalmente condivisa ed accettata

In un primo momento, alcuni autori hanno utilizzato un approccio di tipo *mono-variabile* per definire un'impresa come familiare, basato cioè su un'unica dimensione: a tal proposito, può essere ricordata la definizione di impresa familiare come “un'impresa che, in pratica, è controllata dai membri di un'unica famiglia” (Barry, 1975)²²; del tutto restrittiva e priva di specificazioni, questa definizione crea complicazioni nel caso di business con un unico proprietario o quando persone esterne alla famiglia sono coinvolte nella proprietà e nella gestione dell'impresa. Stesso discorso vale definendo l'impresa familiare come “un'impresa in cui i portatori del capitale di rischio ed i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità” (Dell'Amore, 1962)²³. Infatti, riferendosi specificamente alla

famiglia come unica origine del capitale e del lavoro prestato, si ha una piena sovrapposizione tra i membri della famiglia e dell'azienda: in tal senso, anche seguendo questa linea di demarcazione, non si potrà prescindere dal riferimento ad aziende

²² B. Barry, The development of organisation structure in the family firm. *Journal of General Management*, autunno 1975, pagg. 42-60.

²³ G. DELL'AMORE, Le fonti del risparmio familiare, Giuffrè, Milano 1962, pag. 36.

notevolmente piccole, circoscrivendo il numero di addetti al numero dei membri della famiglia.

Considerando invece il condizionamento che la famiglia può esercitare nei confronti dell'impresa, Davis definisce l'impresa familiare come “quella dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie”²⁴; definizione questa che allarga notevolmente la fattispecie di fondo, ma ne lascia indeterminata l'individuazione pratica. E' intuibile infatti, che rientrano nella definizione non solo piccole imprese totalmente possedute e gestite dai membri della stessa famiglia, ma qualunque tipo di azienda possa ricevere da questi una notevole influenza: è il caso di quelle aziende in cui la maggioranza del capitale di rischio (quindi non la totalità) è posseduta da una famiglia.

Spostandoci invece verso approcci di tipo *multi- variabile* è utile riferirsi agli studi di Shanker e Astrachan²⁵ individuano specifici criteri quali:

- ❖ Il controllo effettivo delle decisioni strategiche
- ❖ L'intenzione di rimanere in famiglia
- ❖ Il fondatore o i discendenti che gestiscono l'impresa
- ❖ Il controllo legale delle azioni di voto
- ❖ La famiglia direttamente coinvolta nelle proprietà e nel management

che permettono loro di misurare il grado di influenza della famiglia, ricollegandoci così ampie, medie e restrittive definizioni di family business.

Fanno parte degli approcci multidimensionali gli studi sugli assetti proprietari, derivanti dal più ampio ambito della corporate governance: Zattoni afferma che sono stati ricondotti al controllo familiare “tutti quei casi in cui il controllo è saldamente nelle mani di una singola persona o in quelle di più membri di una famiglia, o di più rami della stessa famiglia. Nella maggioranza dei casi tale controllo è assicurato dalla proprietà della maggioranza assoluta del capitale da parte di un'unica persona. In altre circostanze, nonostante il frazionamento della proprietà, la tradizione di famiglia o l'esistenza di particolari vincoli o accordi sociali assicurano comunque l'unità di governo.” Ed ancora, “nelle imprese familiari si osserva spesso una parziale sovrapposizione tra proprietà e direzione laddove membri della famiglia controllante

²⁴ P. DAVIS, Realizing the potential of family business, in *Organizational Dynamics*, n. 2, 1983, pag. 47.

²⁵ J.H. ASTRACHAN, M. C. SHANKER, Myths and realities: family business contribution to the US economy.

rivestono incarichi di primo piano non solo nel consiglio di amministrazione, ma anche nelle posizioni dirigenziali.”²⁶

Le differenti caratterizzazioni delle strutture proprietarie mostrano come sia necessario far chiarezza nelle definizioni sia da un punto di vista empirico che teorico. Per questo entra in gioco un ulteriore parametro nella qualificazione di un’impresa come familiare: il *potential for generational transfer* ossia la volontà o quanto meno l’intenzione di trasferire l’azienda agli eredi nell’ambito della stessa famiglia, e racchiude la caratterizzazione maggiore di un family business, sia in campo definitorio, sia rispetto ai modelli comportamentali, alle strutture organizzative e decisionali, alle maggiori problematiche che nel corso della vita di un’impresa familiare si manifestano. Il processo di successione, di trasferimento, cioè, dell’impresa agli eredi sia a livello proprietario, che negli organi direttivi e di governo, è un punto di rottura nell’ambito del ciclo di vita di un business, nel quale maggiormente si manifesta la sovrapposizione di interessi familiari a quelli economici.

La “triplice coincidenza” di circostanze avverse, alquanto dibattuta in ambito accademico, si manifesta proprio quando in prima generazione l’impresa arriva alla maturità o alla saturazione del mercato e quando il suo fondatore, tra i cinquanta ed i sessanta anni di età, ancora è al comando dell’impresa, nonostante la volontà di trasmetterla agli eredi, ormai nelle piene capacità adulte, ma non necessariamente mature dal punto di vista imprenditoriale: problemi come la maturità del mercato, l’invecchiamento dell’organizzazione, il passaggio delle quote di proprietà, lo sviluppo delle capacità direttive, tipici di qualunque trapasso nel governo e nella proprietà di un’impresa, si intrecciano alle relazioni ed agli interessi familiari, che il più delle volte dominano questi ambiti.

Gli spunti di riflessione citati fin ora portano a classificare un’impresa come familiare quando sono verificate le seguenti condizioni:

- ❖ Presenza di un *piccolo team di vertice*: l’orientamento strategico di fondo e le strategie dipendono largamente dalle idee e dalle capacità di poche persone che, di norma, presidiano una parte significativa delle competenze distintive necessarie per il successo dell’impresa. La rapidità di molti processi decisionali e nell’implementazione delle decisioni è uno degli elementi alla base del successo di molte imprese di piccole dimensioni;

²⁶ A. ZATTONI: Assetti proprietari e corporate governance , Egea 2006, pag 226

- ❖ *Ambiti competitivi ristretti*: l'ambito competitivo nel quale un'impresa si trova ad operare è definito da quattro dimensioni:
 - L'ambito di segmento, inteso come la varietà dei prodotti venduti e dei compratori serviti;
 - L'ambito geografico, inteso come l'insieme delle regioni o dei paesi nei quali un'impresa opera;
 - L'ambito di settore, inteso come l'insieme dei settori correlati nei quali l'impresa compete;
 - Il grado di integrazione, ossia il grado in cui le attività vengono svolte all'interno o all'esterno dell'impresa.
- ❖ *Sovrapposizione famiglia-impresa*. La sovrapposizione può essere totale, nel caso in cui tutte le risorse umane e di capitali di cui l'impresa ha bisogno sono fornite dalla famiglia proprietaria, oppure parziale. Le influenze che la famiglia è in grado di esercitare sulla struttura e sui processi di sviluppo dell'impresa sono diverse a seconda che sia diffusa tra i familiari una concezione di autonomia dell'impresa della famiglia o, al contrario, una concezione che vede la famiglia prevalere sull'impresa.
- ❖ *L'assetto proprietario* vede pochi azionisti legati da vincoli di parentela che possiedono la maggioranza, se non la totalità delle azioni dell'impresa. In questo tipo di impresa si verifica la forte sovrapposizione tra l'azionista di controllo (o la famiglia proprietaria) e l'impresa, e di conseguenza, gli obiettivi e la missione aziendale sono solitamente condizionati dalle aspirazioni individuali dell'imprenditore. Lo stesso processo di formulazione della strategia è accentrato nella mani dell'imprenditore.
- ❖ *La chiara intenzionalità* da parte del fondatore o della famiglia fondatrice e/o proprietaria, di trasmissione dell'impresa alla generazione futura.

La combinazione dei numerosi aspetti presenti nelle citate definizioni mostra un ampio spettro di caratteristiche ed elementi che, diversamente combinati tra loro, possono generare differenti tipologie di imprese familiari presenti nella realtà. Proprio per questa ragione, nella letteratura, sia per una sistematizzazione della fattispecie in esame, sia per scopi prettamente empirici, si è avvertita la necessità di procedere a delle classificazioni che tengano conto della combinazione di fattori, quali lo stadio di sviluppo e le dimensioni dell'impresa, la fase generazionale, gli assetti proprietari. Un contributo in

tale direzione viene offerto da Corbetta²⁷, il quale assumendo come riferimento tre variabili (modello di proprietà del capitale, presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa, la dimensione dell'organismo personale) e individuando per ciascuna di esse tre o più misure, distingue:

- ❖ le *imprese familiari domestiche*, con proprietà assoluta (un solo proprietario) o ristretta (più proprietari, ma non numerosi), di dimensioni piccole, con totale presenza di membri della famiglia nel governo e nella gestione dell'impresa;
- ❖ le *imprese familiari tradizionali*, differenti rispetto alle precedenti per dimensione (più grande) e per la presenza anche di membri esterni alla famiglia negli organi direttivi;
- ❖ le *imprese familiari allargate*, con capitale posseduto da un numero di persone più ampio (sempre all'interno della famiglia) e presenza di non familiari anche nel Consiglio di Amministrazione;
- ❖ le *imprese familiari aperte*, di grandi dimensioni e con persone non discendenti dal fondatore come proprietari di quote di capitale.

Come verrà specificato in seguito, queste tipologie di impresa familiare possono rappresentare non solo la varietà esistente, ma anche i vari stadi che una stessa impresa può affrontare in fasi successive del suo ciclo di vita.

Basandosi sul tipo di relazione e di dedizione che i membri della famiglia intendono mantenere con l'impresa, Gallo²⁸ classifica le imprese familiari in quattro categorie:

- ❖ l'*impresa di lavoro familiare*, in cui la famiglia intende mantenersi unita nella proprietà dell'impresa e in cui si promuove il lavoro dei familiari nella stessa;
- ❖ l'*impresa di direzione familiare*, in cui la famiglia intende sempre mantenersi unita nella proprietà dell'impresa, stavolta, tuttavia, concedendo l'ingresso negli organi di governo e direzionali solo ai membri familiari che possiedano spiccate capacità professionali;

²⁷ G. CORBETTA: Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo. EGEA, Milano

²⁸ M.A. GALLO, Empresa familiar, Textos y casos. Editorial Praxis, Barcellona 1995.

- ❖ *l'impresa familiare di investimento*, in cui il ruolo della famiglia non prevede un coinvolgimento diretto al lavoro d'impresa, concentrandosi maggiormente nell'assunzione delle decisioni di investimento e nel controllo degli investimenti realizzati;
- ❖ *l'impresa familiare congiunturale*, in cui la posizione dei membri della famiglia all'interno dell'impresa è determinata maggiormente da circostanze di carattere storico, come dal fatto di essere eredi, piuttosto che da una loro specifica volontà. Un'opportunità di vendere le azioni o associarsi con terzi esterni, in condizioni economiche adeguate, viene colta in questo caso dalla famiglia senza preoccuparsi del nesso d'unione con l'impresa.

Anche in questo caso, è possibile tracciare un percorso evolutivo comune a molte imprese familiari, passando dall'una all'altra tipologia: così, frequentemente, si osserva che queste nei primi anni tendono ad assumere le vesti di imprese familiari di lavoro, per evolversi in seguito in imprese familiari di direzione e, con il passare delle generazioni, assumono una delle due restanti configurazioni delineate.

2. L'impresa familiare nell'agroalimentare

Produrre e commerciare prodotti è sempre stata un'attività posta alla base dell'economia. In alcuni momenti storici le figure erano differenti e pertanto c'erano gli specialisti del commercio che compravano i prodotti dai produttori.

Nel settore agro-alimentare l'attività è stata posta in essere per diversi secoli esclusivamente dagli agricoltori che avendo a disposizione le materie prime le lavoravano e vendevano il pane o la pasta o anche confetture, vino, olio, carni e quant'altro poteva servire alla regolare dieta umana.

Si rinviene anche la memoria di alcune attività, come quella dei fornai che già nell'antica Roma, producevano nelle città i prodotti da forno, provvedendo loro stessi alla macinazione del grano.

Con il passare del tempo si è iniziata a delineare la figura dell'imprenditore quale soggetto a capo di un'impresa dedito all'attività di produzione di beni. Attualmente risulta che ormai il 70% della produzione agricola viene principalmente utilizzata dalle imprese industriali per produrre prodotti trasformati. La realtà imprenditoriale italiana si compone delle Piccole e Medie Imprese, un modello di successo in tutto il mondo, che si è potuto realizzare grazie all'intraprendenza, alla laboriosità, alla concretezza dei nostri imprenditori, organizzati spesso su base unicamente familiare e che si è evoluta in quei distretti industriali capaci di competere sui mercati internazionali, grazie appunto alla loro flessibilità. Tuttavia, questo modello imprenditoriale ha trovato non poche difficoltà nel cercare di penetrare il mercato comunitario ed internazionale. La PMI non è solo una realtà italiana, ma rappresenta la spina dorsale che percorre tutta l'Europa e non per ultimo anche grandi ed importanti Paesi extra UE.

Proprio per ovviare a tali difficoltà, la tradizione del familismo economico viene portata avanti con successo dalle famiglie proprietarie che sono a capo dei grandi gruppi italiani privati. Questa struttura di governance prevede un insieme di imprese o società giuridicamente indipendenti, connesse da legami azionari che, complessivamente, consentono alle famiglie il controllo certo di tutte le attività o, in alternativa, ne facilitano e garantiscono il coordinamento.

I gruppi italiani sono caratterizzati da una struttura piramidale a capo della quale si posiziona la holding, il centro direttivo di tutte le attività del gruppo. I grandi gruppi industriali italiani sono costituiti da piramidi societarie con un elevato numero di livelli:

oltre alla holding capogruppo esistono nella maggior parte dei casi delle subholding, aventi varie caratteristiche e finalità, che si collocano in posizione intermedia tra la capogruppo e le società operative. I gruppi privati sono controllati quasi sempre da un gruppo familiare unico, talvolta con il concorso determinante dei pacchetti azionari detenuti da società e gruppi amici. Una delle conseguenze più importanti della rete di partecipazioni azionarie che connette tra loro i diversi gruppi è costituita dalle alleanze finanziarie cui tali partecipazioni danno adito: nell'insieme esse giocano un ruolo significativo per il controllo dei gruppi, con un effetto di stabilizzazione dello status quo. A seguito delle partecipazioni intergruppo, il sistema dei gruppi industriali italiani risulta essere caratterizzato da un notevole grado di interdipendenza che tende a favorire un comportamento di tipo collusivo tra gli stessi.

L'assetto istituzione dei grandi gruppi è solitamente molto complesso, data la frammentazione che spesso caratterizza la struttura azionaria di alcune società del gruppo. E' infatti prassi quotare alcune subholding al fine di raccogliere una maggiore quantità di risorse finanziarie dal pubblico degli investitori e minimizzare così l'entità dell'investimento necessario per controllare l'intero aggregato aziendale.

La formulazione della strategia aziendale invece è solitamente accentrata presso il vertice del gruppo ed è orientata a soddisfare gli obiettivi degli azionisti di controllo della capogruppo. Le società operative controllate, direttamente o indirettamente, dalla holding hanno una libertà strategica condizionata dai vincoli e dalle direttive che a esse sono imposte dalla capogruppo.

Per capire come si siano fatti strada nel settore agroalimentare i principali gruppi italiani, analizziamo alcuni casi che permetteranno di individuare caratteristiche comuni di sviluppo nel tempo.

GRUPPO BARILLA

Pietro Barilla senior (1845-1912), dopo una lunga pratica nell'arte del pane e della pasta come apprendista nel forno del nonno materno Vincenzo Lanati, apre la sua prima bottega con annesso forno. L'ascesa della sua attività è rapida, anche grazie alla graduale penetrazione della rivoluzione industriale nella pianura Padana del neo-nato Regno d'Italia. Nel giugno del 1910 Barilla è infatti un'azienda vera e propria, con il suo primo marchio, disegnato dallo scultore Emilio Trombara. Nel 1910, grazie a Riccardo e Gualtiero, si compie il salto verso l'industrializzazione dell'azienda, con la

costruzione «fuori le mura», in Viale Veneto, di un vero stabilimento per pane e pasta che dà lavoro a 80 operai e produce 80 quintali di pasta al giorno. Il nuovo panificio è dotato di un modernissimo forno della ditta tedesca Werner & Pfleiderer che consente appunto la cottura «in continuo» di qualcosa come 20 quintali di pane al giorno. Alla crescita della produttività si accompagna peraltro la diversificazione del marketing aziendale, con la carta intestata dalla dicitura «G.R. F.lli Barilla» e l'evoluzione del «garzone Barilla» disegnato dal Trombara, che compare nelle cartoline postali e nei cartelli dello stabilimento.

Progettata nel 1933 dagli ingegneri Braibanti di Parma, la prima pressa impastatrice continua italiana avvia nel 1936 il processo di automazione nella produzione della pasta. Barilla diventa il prototipo del pastificio moderno, avvalendosi delle prestazioni di 6 presse continue che riuniscono per la prima volta le funzioni di impastatrice, gramola e torchio. Grazie a queste introduzioni, l'azienda riesce anche a diversificare la propria produzione, con il lancio nel 1937 della pasta fosfina, che essendo arricchita di fosforo si pone come alimento dietetico ideale in un periodo critico della storia italiana. Negli stessi anni nasce la pasta glutinata destinata al mondo dell'infanzia. In parallelo continua a crescere l'attività promozionale con i negozi monomarca, merchandising assortito (i calendari – oggetti promozionali) e la partecipazione alle esposizioni, tra cui significativa rimane l'apparizione, con uno spazio espositivo considerevole, alla Prima Mostra Nazionale del Grano di Roma nel 1927, dove Barilla riceve prestigiosi riconoscimenti.

Gianni e Pietro Barilla razionalizzano l'organigramma aziendale, dividendosi i compiti: al primo vanno la fabbrica e l'amministrazione; al secondo il mercato, la pubblicità e le relazioni pubbliche. A questo scopo, Pietro intraprende nel 1950 un viaggio negli Stati Uniti per aggiornarsi sulle tecniche più innovative in fatto di confezionamento, marketing e grande distribuzione. Dal 1952 «la teoria diventa pratica» grazie al sodalizio con il grafico e architetto Eriberto Carboni che dà nuova linfa alla comunicazione dell'azienda, adeguandosi anche alle innovative confezioni in cartone prodotte dal nuovo stabilimento Barilla, inaugurato nel 1955 in Viale Veneto (poi divenuto Viale Barilla). Già nel 1952 arriva la prestigiosa «Palma d'oro per la pubblicità» per la celebre campagna «Con pasta Barilla è sempre domenica». E nel 1956 è la volta dei primi cortometraggi cinematografici, a conferma dell'attenzione di Barilla per il progresso culturale e tecnologico. Un'attitudine comprovata anche dalle

scelte aziendali: sempre nel 1952 viene chiuso il tradizionale panificio per sviluppare ulteriormente la presenza del marchio nel mercato della pasta.

Lo stabilimento di Viale Barilla non basta più alle esigenze produttive di un'azienda in grande espansione. Nel 1957 cominciano i lavori di ampliamento, a cui si accompagna un'operazione di decentramento strategico. Nel 1965 apre il nuovo stabilimento di Rubbiano, con il quale Barilla «ritorna» al pane, attraverso la produzione di fette biscottate e grissini. Nel 1968 inizia invece l'edificazione della nuova sede di Pedrignano, destinata a diventare il più moderno e ineguagliato pastificio del mondo, con i suoi 120 metri di linea di produzione. Contemporaneo a questa evoluzione è l'ingresso nel mondo della televisione e dei Caroselli, con i giovani Albertazzi e Fo come protagonisti. Ma la comunicazione di Barilla cerca una dimensione più riconoscibile, e nel 1964 nasce il primo serial pubblicitario dell'azienda: il famoso «vita con Bettina», arguto spaccato di vita domestica nell'Italia del boom economico, a conferma di come il messaggio aziendale sia sempre al passo con i tempi. La definitiva consacrazione pubblicitaria si compie tra il 1965 e il 1970 grazie alla partecipazione di Mina, protagonista di più di 60 filmati indimenticabili per contenuti e canzoni.

Il nuovo decennio di Barilla si apre con l'acquisizione dell'azienda da parte del gruppo americano Grace. Il passaggio del pacchetto azionario non impedisce tuttavia a Barilla di muoversi sul mercato, con l'inserimento nei propri ranghi del prestigioso pastificio Voiello, grazie al quale l'azienda accresce la sua posizione nel segmento meridionale. Sempre in questa ottica va letta l'acquisizione, nel 1974, del più grande mulino d'Italia, il Basile d'Altamura, che con i suoi 3.500 quintali di grano al giorno consente a Barilla di incrementare dal 15% al 45% il suo approvvigionamento diretto. Un altro mulino irrompe poi nella storia di Barilla: trattasi ovviamente del marchio «Mulino Bianco», specializzato in una nuova linea di prodotti da forno, che conquista anche una notevole fetta di mercato grazie ai suoi oggetti promozionali. Questo intenso decennio si chiude peraltro come si era aperto: Pietro Barilla riesce nell'intento di riacquistare dalla Grace l'azienda di famiglia e ne inizia subito il rilancio, nell'ottica del binomio tradizione/innovazione.

La laurea «Honoris Causa» ricevuta da Pietro Barilla nel 1987 presso l'Università di Bologna e la donazione dell'azienda alla facoltà di Ingegneria dell'Ateneo di Parma sono la definitiva consacrazione di Barilla nel mondo della cultura sociale ed economica

del paese. Una filosofia che viene perseguita anche attraverso le nuove campagne di comunicazione che prediligono annunci sulle confezioni e sulla carta stampata. Indimenticabile anche la collaborazione del 1985 con il maestro Fellini per lo spot «Rigatoni». È sempre del 1985 l'esordio della famosa campagna, a opera di Young e Rubicam, «Dove c'è Barilla c'è casa». Nel frattempo cominciano anche le avventure del Piccolo mugnaio bianco, che attraverso una serie di cortometraggi televisivi contribuisce ad animare il messaggio di Mulino Bianco. Una materializzazione che diviene realtà nel 1990, con il famoso spot di Tornatore presso un mulino restaurato nei colli senesi. Sono di quegli stessi anni anche le acquisizioni di prestigiosi gruppi italiani e stranieri: Braibanti, Laboratori Riuniti (Tre Marie), Pavesi e Misko, con la conseguente nascita di «Barilla Deutschland». A rovinare questo periodo idilliaco giunge improvvisa nel 1993 la morte di Pietro Barilla, che lascia tuttavia all'azienda un patrimonio di sfide da affrontare con coraggio e lungimiranza.

La prima mossa significativa del «dopo Pietro Barilla» è l'abbandono degli oggetti promozionali, per imboccare la via della qualità al miglior costo. In ottica di questo alleggerimento, va intesa anche l'implementazione di un sistema logistico indipendente nella distribuzione dei prodotti Barilla (ma anche di società esterne): nel 1997 nasce in tal senso la Number 1 Logistics Group. È di due anni più tardi, invece, l'inaugurazione di due nuovi stabilimenti «gemelli», sebbene sorgano a migliaia di chilometri di distanza: Ames (Usa) e Foggia diventano le nuove basi del gruppo Barilla. L'insediamento strategico sul territorio non può ovviamente prescindere dall'internazionalità delle nuove campagne pubblicitarie. Gérard Depardieu (Francia), Steffi Graf (Germania), Alberto Tomba e Zuccherò (Italia) sono solo alcuni dei prestigiosi testimonial di quegli anni. Anche Mulino Bianco, per festeggiare i suoi primi 25 anni, lancia una serie di spot legati all'immaginario delle fiabe: Barilla è decisamente pronta ad affrontare il nuovo millennio, mantenendosi fedele alle sue origini.

Il nuovo millennio si apre all'insegna dell'Euro: Barilla accetta le sfide della globalizzazione, lanciando un'offerta pubblica d'acquisto del gruppo tedesco Kamps Ag, leader europeo del pane. D'altro canto «globalizzazione» significa anche indebolimento delle tradizioni locali e potenziale impoverimento degli standard qualitativi della filiera produttiva. Per questo motivo il gruppo nel 2004 decide di fondare l'Accademia Barilla, dedicata alla difesa, allo sviluppo e alla promozione della cultura gastronomica regionale italiana. L'attenzione per le materie prime e la qualità

della filiera si manifesta anche nel rilascio di nuovi prodotti (i Piccolini dal 2003-2004) e nel rilancio del marchio Voiello. Il 2009 è un anno fondamentale da questo punto di vista, con l'inaugurazione del mulino del polo integrato più grande del mondo, un'opera che in prospettiva completa la filiera dal campo alla tavola. Fondante di questo amore per la sana alimentazione, nel rispetto dell'ambiente, è la nascita, nello stesso anno, del BCFN, centro di pensiero indipendente nell'ambito della nutrizione e della sostenibilità. Un messaggio di qualità che continua a trasparire anche nei principali spot Barilla: nel 2002 Wenders, su sceneggiatura di Baricco, celebra i 125 anni dell'azienda e nel 2009 Mina torna a dare la sua voce a una pubblicità Barilla. Contemporaneamente anche Mulino Bianco continua a far sognare i consumatori con «il panettiere immaginario» di Salvatores e il progetto «Il Mulino che vorrei» per attivare nuove relazioni tra marca e consumatore. Proprio l'innovazione, nel rispetto della tradizione e del consumatore, rimane il principale obiettivo di un'azienda desiderosa di scrivere ogni giorno nuove pagine della sua storia. Perché l'avventura di Barilla, in Italia e nel mondo, continua.

Barilla possiede 30 siti produttivi (14 in Italia e 16 all'estero), tra cui 9 mulini gestiti direttamente, che forniscono gran parte della materia prima occorrente per le proprie produzioni di pasta e di prodotti da forno.

L'esportazione riguarda più di 100 Paesi. Dagli stabilimenti escono ogni anno 1,7 milioni di tonnellate di prodotti alimentari, che vengono consumati sulle tavole di tutto il mondo, con i marchi Barilla, Mulino Bianco (creato nel 1975), Voiello, Pavesi (acquisito nel 1992), Academia Barilla, Wasa (nato in Svezia ed acquisito nel 1999), Harrys (Francia e Russia), Misko (Grecia), Filiz (Turchia), Yemina e Vesta (Messico). Ai marchi di prodotto si affianca il marchio First per i servizi di vendita al dettaglio.

La coerenza con principi e valori tradizionali e sempre attuali, la gestione delle risorse umane come patrimonio fondamentale e sistemi di produzione all'avanguardia fanno di Barilla una delle aziende alimentari più stimate nel mondo come espressione del "saper fare" italiano.

Il modello organizzativo prevede la nomina di un organismo di vigilanza ed un codice etico che detta le generali norme comportamentali alle quali tutti gli operatori del gruppo devono ottemperare. Barilla ha colto le opportunità derivanti da tale normativa assicurando ogni possibile attività per garantirne l'effettivo funzionamento.

L'aspirazione per il 2020 è quella di raddoppiare il fatturato, continuando a ridurre l'impatto sul pianeta e promuovendo abitudini alimentari sane e gioiose.

Per essere l'azienda leader di mercato e con la migliore reputazione nel mercato globale del "pasto all'Italiana" e nei mercati di riferimento per i prodotti da forno, Barilla deve:

- ❖ Alimentare la leadership nei prodotti da forno nei mercati di riferimento;
- ❖ Adattare localmente l'espansione geografica e di canale per meglio servire le persone, ovunque esse acquistino.
- ❖ Crescere in misura significativa in volumi e quote di mercato nella pasta, nei sughi e nei piatti pronti, quindi:
 - essere leader nei nostri attuali mercati attraverso la crescita di categoria e delle quote di mercato;
 - espandersi aggressivamente nei mercati emergenti

"Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene."

GRUPPO PONTI

Nel 1867 il fondatore, Giovanni Ponti, inizia a Sizzano (NO) l'attività della PONTI. Agricoltore e produttore di vino e aceto, conosciuto con il soprannome dialettale di "Giuanin d'la asei" (cioè "Giovanni dell'aceto"). Presto è seguito dal figlio Antonio, che amplia l'attività artigianale. Antonio nel 1911 ottiene alla fiera internazionale di Parigi il Diploma d'onore per "vini e aceti"; egli iniziò l'attività industriale e partecipò a molte esposizioni nazionali ed internazionali. Viene avviata da Antonio e dal figlio GUIDO, la produzione delle conserve vegetali all'aceto e all'olio d'oliva nello stabilimento di Milano. Nel 1941, durante gli eventi bellici, la produzione viene spostata a Fara Novarese e nel 1951 nello stabilimento di Sizzano. Guido ottiene il diploma alla Regia scuola di Vinicoltura e di Enologia di Alba e diventa il maggior esperto del settore. Viene inaugurato l'attuale stabilimento di Ghemme che viene poi ampliato e rimodernato più volte negli anni successivi. I figli Cesare e Franco, attuali amministratori dell'azienda, iniziano a collaborare con il padre Guido. Con l'impegno della 4° generazione la politica di espansione dell'attività riceve un forte impulso, arrivando ad acquisire i maggiori acetifici concorrenti. Contemporaneamente i PONTI iniziano anche a diversificare l'attività, ampliando la produzione delle conserve vegetali

all'aceto e all'olio di oliva iniziata nel 1939. Nel 1974, perseguendo una politica di decentramento produttivo vicino ai mercati di sbocco, la PONTI inaugura il secondo stabilimento di produzione di aceto, nel Veneto a DOSSON DI CASIER (Treviso), diventando la prima azienda italiana nel settore. Viene acquisito il secondo produttore nazionale di aceto, l'Acetificio Venturi di Lugo di Romagna (RA). Un ulteriore rafforzamento della leadership nel mercato. Si inaugura il nuovo attuale Stabilimento delle conserve vegetali a Ghemme, per far fronte al successo conseguito con il lancio di una nuova linea di prodotti con il marchio PEPERLIZIA. Cesare e Franco Ponti inaugurano il terzo e più moderno stabilimento per la produzione di aceto ad ANAGNI (vicino a Roma), trasferendo le produzioni dello stabilimento di Lugo di Romagna. Nasce il Carcioghiotto: è un contorno di carciofi interi, lavorati dal fresco, con l'aggiunta di rosmarino e un pizzico di aglio e peperoncino, conservati sott'olio di semi di girasole e extravergine d'oliva. In pochi anni diverrà il carciofo di marca più venduto in Italia. Mentre l'espansione e la diversificazione continuano regolarmente, viene acquistato l'80% della MODENACETI Srl di Vignola (Modena), specializzata nella produzione di Aceto Balsamico di Modena. Vengono lanciati due nuovi prodotti di grande successo: l'Aceto di Mele e il Condimento per l'Insalata di riso. Continua la crescita della PONTI, leader Europea dell'aceto di vino con un ulteriore incremento delle vendite pari al 10%. Tradizione, genuinità, tecnologia ed attenzione alle esigenze dei consumatori sono per questo Gruppo i principi irrinunciabili sulla strada del successo. Viene inoltre rinnovato lo stabilimento di Vignola, che ora copre un'area di 14.500 mq, diventando così il più grosso impianto di maturazione e invecchiamento nell'area di Modena. Viene studiato e approvato un importante piano di investimento a cinque anni che prevede l'aggiornamento dell'architettura informatica aziendale, degli impianti industriali e la costruzione, a Ghemme, di un moderno magazzino di distribuzione del prodotto finito. Nel 2000, Giacomo, rappresentante della quinta generazione della Famiglia Ponti, entra ufficialmente in azienda. Entrano in produzione, nello stabilimento di Ghemme, le tre rinnovate linee di confezionamento delle conserve di verdura. La produzione incrementa del 30% per venire incontro alle nuove esigenze del mercato e produttive. Gli impianti sono il meglio che offre l'industria italiana in fatto di tecnologia, automazione e innovazione: robot antropomorfi per pallettizzazione e depallettizzazione, raggi X per controllare il contenuto di ogni vasetto, navette-trenino senza uomo a bordo che movimentano i pallets di prodotto finito sono solo alcuni esempi. Entra in funzione il nuovo magazzino automatizzato a Ghemme: 10.000 mq. di

superficie, 13.500 posti pallets di cui 10.000 nella parte automatica, governata da tre trasloelevatori e il resto in scaffalature tradizionali. Un unico software amministra on-line i tre centri di distribuzione dell'azienda. Vengono rinnovati gli impianti di confezionamento delle due linee di produzione dell'Acetificio di Ghemme. Inoltre viene costruito un capannone per ospitare il nuovo reparto di chiarifica e filtrazione dell'aceto di vino. All'Acetificio di Dosson di Casier viene costruito un nuovo reparto per l'invecchiamento dell'aceto di vino e rimodernata la linea di confezionamento. Anche all'Acetificio di Anagni vengono aggiornati la linea di produzione e i reparti. La capacità di imbottigliamento giornaliera degli Acetifici del Gruppo Ponti, in un turno di 8 ore, è di 450.000 bottiglie. Il Sistema Qualità della Ponti, i cui cardini sono sicurezza alimentare, tracciabilità e rintracciabilità del lotto di produzione, viene esteso a tutti gli stabilimenti del Gruppo. Tutti gli impianti produttivi ottengono le principali certificazioni internazionali come BRC (British Retail Consortium) Global Standard, IFS (International Food Standard), Organic & Organic NOP (BIOAGRICERT), AIB International, Gost R Certification e UKR-SEPRO, tutte con ottimi punteggi di valutazione. Viene introdotto il nuovo packaging, con l'obiettivo di rinnovare l'immagine dei prodotti, in modo da offrire una sensazione di familiarità e di immediata riconoscibilità degli stessi. Ponti acquisisce Achillea, azienda fondata nel 1980 a Paesana (Cn) e specializzata nella produzione biologica di Aceto di mele, succhi di frutta, marmellate, ecc. I suoi punti di forza sono la produzione al 100% biologica e senza l'aggiunta di additivi, conservanti o antiossidanti. Inoltre vengono impiegati ingredienti certificati ICEA (Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale) provenienti da coltivazioni naturali. Il 10 Giugno 2009 l'Unione Europea ha assegnato all'Aceto Balsamico di Modena la certificazione I.G.P. (Indicazione Geografica Protetta). Il riconoscimento corona un percorso durato ben 15 anni, protegge l'Aceto Balsamico di Modena I.G.P., garantendo il rispetto dei processi produttivi, la certificazione delle materie prime e i periodi di maturazione e invecchiamento in botti di legno.

Oggi il Gruppo Ponti dispone di quattro unità produttive in Italia, all'insegna dell'innovazione. Tecnologia e automazione sono messe al servizio della qualità: dai robot antropomorfi che gestiscono carico e scarico dei pallets, ai raggi X che controllano il contenuto di ogni vasetto, fino a navette-trenino automatiche che movimentano i pallets di prodotto finito.

GRUPPO FERRERO

La storia comincia ad Alba, nel 1942, dove la Ferrero ha ancora oggi il suo più grande stabilimento. Pietro Ferrero apre un laboratorio in via Rattizzi, in cui inizia a fare esperimenti e a inventare golosità. La moglie Piera gestisce la rinomata pasticceria Biffi di via Maestra. I tempi sono duri, con la guerra diventano introvabili anche gli ingredienti più semplici. Pietro Ferrero non si scoraggia e ha un'idea geniale: sfruttare una delle ricchezze maggiori del territorio, le nocciole. È il 1946, dal laboratorio di via Rattizzi esce il primo prodotto Ferrero: la pasta gianduia o giandujot, a base di nocciole, avvolta in carta stagnola che si taglia e si mette sul pane, un prodotto buono che costa poco. La pasta gianduia incontra i favori del pubblico oltre ogni aspettativa.

Il laboratorio di via Rattizzi è ormai troppo piccolo, così la fabbrica viene trasferita nella sede più ampia di via Vivaro. Il 14 maggio 1946, con tanto di atto costitutivo alla camera di commercio, nasce ufficialmente la Ferrero. Diventa importante far conoscere la pasta gianduia anche fuori da Alba e dal Piemonte. A questo ci pensa Giovanni Ferrero, fratello minore di Pietro, che organizza una rete di vendita molto efficiente e capillare. L'idea sembra gli sia venuta un giorno a Milano quando, aspettando un grossista, il suo veicolo viene circondato da una folla di persone che vogliono acquistare la pasta gianduia. In poco tempo tutto il carico viene smaltito e Giovanni pensa di organizzare la vendita diretta saltando i grossisti utilizzando mezzi propri marchiati Ferrero. L'estro e la fantasia di Pietro mettono a segno un altro successo, il Cremino. Grande come un formaggino, pesa 21 grammi ed è la versione monodose della pasta gianduia, apprezzata anche per la sua praticità. La fabbrica arriva a produrre 3.000 quintali di prodotti e Alba è meta di molti operai che arrivano in cerca di lavoro. Il 2 marzo 1949, l'azienda si trova di fronte ad un triste avvenimento: a 51 anni muore per infarto Pietro Ferrero, il geniale fondatore dell'azienda. Il testimone passa al fratello Giovanni che saprà raccogliere un'eredità così importante. Intanto, in azienda entra un nuovo componente della famiglia Ferrero: è Michele, figlio di Pietro, che con le sue straordinarie capacità e una visione da vero imprenditore porterà l'azienda a quella dimensione di multinazionale che conosciamo oggi. Il nuovo decennio porta il nome Ferrero in ogni regione d'Italia, grazie alla flotta di 200 furgoncini, che diventeranno oltre un migliaio qualche anno dopo. I dipendenti, invece, sono ormai quasi mille e la produzione arriva a 3.800 quintali l'anno. Ad Alba l'innovazione non si ferma,

Supercrema l'antenata della Nutella, ottiene un grande successo. La faccia sorridente di Gianduja, il personaggio che ha dato il nome al primo prodotto, non è più adatta a rappresentare una gamma di specialità che si sta ampliando e cede il posto a un nuovo marchio: una scritta Ferrero in corsivo minuscolo sotto una piccola corona stilizzata, a ricordare Alba, la "città delle cento torri". Il nuovo logo compare sui furgoni, sui battelli e su ogni mezzo che circoli in Italia affermando ovunque il nome dell'azienda dolciaria.

Ad Alba si guarda lontano, all'Europa, alla Germania. A Stadtallendorf, nell'Assia, a 150km da Francoforte, nascono la Ferrero GmbH e il primo stabilimento estero, che per molto tempo resterà l'unico esempio di una realtà dolciaria veramente internazionale. All'inizio i dipendenti sono cinque, ma sei mesi dopo sono già 60, fra italiani e tedeschi. Si incomincia col lavorare un solo prodotto, la cremala, che viene presentato con successo sul mercato tedesco e a cui segue la messa in produzione del MON CHERI. Il successo di quest'ultimo è esorbitante. Nel 1957 muore Giovanni Ferrero; il controllo passa al nipote Michele. Nato nel 1925, non ha ancora vent'anni quando inizia a lavorare in azienda. La creatività, la voglia di esplorare nuove vie e di sperimentare continuamente sono le caratteristiche che lo accompagneranno durante tutta la sua carriera. L'innovazione non si manifesta soltanto nell'ideazione di nuovi prodotti, ma anche nell'utilizzo di forme promozionali assolutamente originali per quei tempi.

Ferrero continua la sua espansione nel vecchio continente. La Francia diventa la seconda sede fuori dai confini italiani. Seguono Belgio, Olanda, Lussemburgo, Danimarca, Svezia, Svizzera e Gran Bretagna, dove Ferrero afferma la propria presenza. Nei piani dell'azienda non c'è soltanto l'estero. Lo sviluppo continua anche in Italia. Nel 1960, nei pressi di Milano, a Pozzuolo Martesana, viene aperto un altro stabilimento con 150 dipendenti (presto arriveranno a 700). In seguito viene inaugurato un altro impianto nel sud Italia, ad Avellino, adibito alla lavorazione delle nocciole. La tv diventa un modo adeguato per comunicare grazie ai primi, pionieristici, spot pubblicitari comunemente chiamati le réclame. Raccontano storie divertenti e creano dei personaggi diventati "cult" come Jo Condor e il Gigante Buono.

La mente creativa di Michele Ferrero non si ferma, da tempo sta pensando e sperimentando un prodotto adatto alle nuove esigenze dei consumatori che vivono più agiatamente e che sia commerciabile in ogni mercato. Nasce così nel 1964 la Nutella,

conosciuta in tutto il mondo, diventa un fenomeno studiato persino dai sociologi, inimitabile ancor oggi.

Dopo la conquista dell'Europa, Ferrero si decide ad attraversare l'Oceano e arriva negli Stati Uniti nel 1969 aprendo un ufficio a New York. Di pari passo con la nascita di nuovi prodotti e la crescita dei mercati, Ferrero opera una modernizzazione delle sue linee produttive, a cominciare dallo stabilimento di Alba. Continua lo sviluppo all'estero; dopo le sedi europee in Austria e in Irlanda, dove ha sede anche uno stabilimento, vengono aperte società Ferrero a Portorico e in Ecuador. Espansione anche in Asia per Hong Kong e Giappone, ed in Australia dove si apre una nuova fabbrica. Negli anni '90 il gruppo si espande e vengono inaugurate le sedi commerciali in Ungheria, Russia, Repubblica Ceca e Polonia. Sono anche gli anni in cui vengono aperte le sedi in Messico, Argentina e Brasile.

Nel 1997 una nuova generazione fa il suo ingresso in azienda: sono Pietro e Giovanni, figli di Michele. Dopo anni di buon lavoro all'interno del Gruppo, diventano Chief Executive Officers con la responsabilità congiunta della conduzione dell'azienda. Con l'arrivo del terzo millennio si rafforza la crescita e la vocazione internazionale della Ferrero. A fine esercizio è entrato in funzione il nuovo importante stabilimento canadese, costruito in soli due anni. Ferrero ha infatti avviato a Brantford, nell'Ontario, un polo produttivo da 85mila metri quadrati dedicato alla produzione di ROCHER, NUTELLA e TIC TAC in grado di far crescere la sua presenza sul mercato Nafta (Canada, Usa, Messico). Lavorano alla qualità e alla freschezza dei prodotti 250 dipendenti permanenti. La Ferrero è la società al mondo che gode della migliore reputazione e affidabilità. Con un indice di 85,17 su 100, Ferrero si aggiudica il primo posto nello studio del Reputation Institute di New York, che ogni anno valuta le aziende dalla migliore reputazione presso il pubblico a livello mondiale. È uno straordinario risultato che premia l'impegno quotidiano dell'azienda che garantisce ai consumatori prodotti della più alta bontà, freschezza e qualità.

Nell'Aprile 2011 Pietro Ferrero muore tragicamente in Sud Africa mentre adempie a un'alta missione umanitaria, da lui ispirata e voluta, volta a rilanciare l'Impresa Sociale Ferrero in tale Paese. Il fratello Giovanni continua a condurre l'Azienda con successo, puntando a raggiungere traguardi ancora più ambiziosi tenendo forti e vive l'ispirazione

e la motivazione sociale fortemente condivise con i genitori e con il fratello. È un assetto basato, oggi come ieri, su solidi valori familiari.

Il 14 Febbraio 2015 muore a Montecarlo Michele Ferrero, lasciando così a Giovanni unico erede, il grande compito di portare avanti con dedizione quanto è stato fatto fino ad oggi.

Da questa analisi della storia dei tre gruppi considerati, nell'opinione di chi scrive, si può individuare un percorso comune che segna l'evoluzione del familismo economico.

L'attività economica parte sotto l'iniziativa di soggetti dediti nella propria località di origine a lavorare in botteghe artigiane. Sfruttando efficientemente i mezzi e le risorse a disposizione sono riusciti a specializzarsi in un prodotto che li ha resi famosi presso la propria zona. Il successo ottenuto e la notevole richiesta di prodotto spingono questi imprenditori ad accettare il rischio economico connesso e ad affittare fabbricati dove trasferire e diversificare la propria produzione.

Superata la prima fase di avvio, notevoli investimenti sono stati concentrati nell'attività di marketing e comunicazione: Barilla vince nel 1952 la Palma d'oro per la pubblicità, Ferrero punta su Gianduja, la nota maschera torinese come marchio per il primo prodotto.

Consolidato lo sviluppo su territorio nazionale negli anni del boom economico ('60-'70), le aziende intrapresero ad operare su più fronti, avviando così un processo di intensa internazionalizzazione, attraverso:

- ❖ Decentramento geografico, realizzando l'apertura di nuovi stabilimenti in Europa e America;
- ❖ Acquisizione di nuovi marchi che hanno configurato nel tempo la struttura del gruppo.

Il successo di questi grandi gruppi è quindi da ricondursi a fattori critici quali:

- ❖ La conoscenza del territorio e del consumatore medio che hanno permesso nel tempo di offrire un prodotto sempre più vicino alle necessità e desideri dello stesso.

Barilla ne è un ottimo esempio, ancora oggi, con il “Mulino che vorrei”, progetto che promuove nuove relazioni tra marca e consumatore;

- ❖ La qualità del prodotto offerto: Ponti estende a tutti gli stabilimenti del gruppo un sistema che vede nella sicurezza alimentare, tracciabilità e rintracciabilità dei lotti di produzione i suoi cardini;
- ❖ L’innovazione tecnologica degli impianti che conferiscono massima automazione e incremento della produzione.

Oggi le famiglie proprietarie che sono a capo dei grandi gruppi italiani hanno fatto ricorso ad alcuni strumenti legali che hanno consentito loro di coinvolgere un elevato numero di azionisti di minoranza nell’azionariato delle varie società di cui si compone il gruppo. Gli strumenti che consentono di separare la proprietà, cioè il possesso delle quote azionarie, dal controllo, inteso come la possibilità di esercitare il potere di governo economico, di un’impresa sono:

- ❖ La creazione di società controllate a cascata
- ❖ La quotazione delle azioni di numerose società sul mercato di borsa
- ❖ L’emissione di azioni prive o con un limitato diritto di voto
- ❖ Un elevato ricorso all’indebitamento
- ❖ La creazione di legami azionari con altri gruppi

2.1 Le forme di organizzazione della produzione

Ad oggi le *basi materiali* della tipologia delle imprese agroalimentari si fondano su tre tipi di tecniche di produzione:

- ❖ **Sistema artigianale**, nel quale il titolare (l'artigiano) si autofornisce i fattori di sfruttamento (capitale-lavoro) necessari alla produzione. La grande maggioranza delle aziende agricole può essere inquadrata in questa categoria. Tale sistema integra la nozione di impresa con quella di famiglia, sia a livello contabile che a livello fisico, e fa appello alla nozione di imprenditore individuale.
- ❖ **Sistema manifatturiero**, che nasce dall'introduzione delle tecnologie moderne nella forma di produzione artigianale, comportando una divisione più accentuata delle fasi produttive. Nel settore della produzione agricola la modernizzazione e la capitalizzazione delle aziende portano all'adozione di questo sistema di produzione precapitalistico.
- ❖ **Sistema industriale**, che presenta elevata capitalizzazione e industrializzazione, efficienti meccanismi di gestione e controllo, produzione e consumo di massa, forte specializzazione delle fasi produttive lungo tutta la catena agroalimentare.

Nei paesi a economia di mercato si distinguono quattro tipi fondamentali di forme organizzative delle imprese agroalimentari:

- ❖ L'**impresa familiare**, nella quale i mezzi di produzione appartengono alla famiglia e il lavoro è fornito dal titolare dell'azienda e dagli aiuti familiari.
- ❖ L'**impresa capitalistica**, dove la separazione tra il capitale e il lavoro, fornito da salariati, è totale. Comprende forme organizzative che vanno dalla piccola e media impresa (Pmi) alla grande multinazionale.
- ❖ L'**impresa cooperativa**, dove produttori, compratori o fornitori mettono in comune la loro forza lavoro, una parte dei loro mezzi di produzione, del loro capitale e del loro know-how. Nel settore agroalimentare si ha una grande eterogeneità di cooperative, sia per quanto riguarda la loro attività che la loro dimensione.
- ❖ L'**impresa statale**, la **società pubblica** e **parapubblica**, che si colloca spesso sulla linea dei modi di produzione dominanti (si parlerà, a seconda dei casi, sia di capitalismo di stato che di collettivismo), ma dove i mezzi di produzione restano di proprietà della collettività.

Nella realtà si può rilevare una forte eterogeneità di sottosistemi socioeconomici all'interno del sistema agroalimentare. Per semplificare l'analisi si possono raggruppare queste diverse componenti in sottosettori socioeconomici più omogenei, secondo le modalità di produzione e la forma di organizzazione da loro adottate.

3. L'internazionalizzazione dell'impresa familiare

L'internazionalizzazione viene teorizzata come un processo di tipo incrementale che coinvolge in modo crescente l'impresa sull'estero e genera apprendimento. In modo esplicito o implicito viene teorizzata un'evoluzione internazionale che procede per stadi sequenziali (dall'esportazione occasionale alla presenza strutturata nell'arena internazionale) ognuno dei quali caratterizzato da specifici assetti organizzativi e da specifici orientamenti cognitivi da parte dei manager.

Ancora oggi l'internazionalizzazione dell'impresa familiare è una realtà senza teoria, ma al centro abbiamo, come primario oggetto di riferimento imprese di grandi dimensioni. Nei contributi ricollegabili allo studio delle determinanti della internazionalizzazione si sviluppa un "profilo" di impresa multinazionale che possiede dei vantaggi competitivi, che sfrutta e consolida attraverso la realizzazione di economia di scala a livello internazionale, ottimizzando il gioco competitivo oligopolistico, attraverso una conveniente scelta localizzativa²⁹.

In questa prospettiva le imperfezioni del mercato ed i relativi elevati costi d'uso, rendono conveniente per l'impresa l'internalizzazione/gerarchizzazione della transazione internazionale.

L'espansione internazionale delle PMI deriva dall'azione congiunta di un insieme di elementi, di natura interna ed esterna, che intervengono, con "pesi" diversi nelle diverse fasi della vita di un'impresa.

Le spinte di origine interna all'internazionalizzazione possono avere diversa natura. Molti studi si sono soffermati sul ruolo svolto da variabili legate all'età e alla dimensione d'impresa³⁰ giungendo a risultati non univoci, anche se, per quanto riguarda la dimensione, larga parte delle evidenze rilevate attestano che essa non costituisce, soprattutto per la quota esportativa, un fattore discriminante; altre ricerche hanno studiato le influenze sull'internazionalizzazione giocata dalla struttura dell'offerta dell'impresa e dalla capacità di adattamento della stessa alle esigenze del mercato estero³¹. Recentemente interessanti studi sono stati condotti sulle relazioni tra struttura proprietaria e accesso ai mercati esteri (Becchetti, Gonzales, 2001). La ricerca empirica

²⁹ Contributi ricollegabili a questa prospettiva: La teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni dei mercati (Hymer 1960, Kindleberger 1970); La teoria del ciclo di vita del prodotto (Vernon 1966, Hirsch 1966)

³⁰ Bugamelli, Cipollone, Infante, 2001; Ferragina, Quintieri, 2001; Holzmüller, Stottinger, 1996

³¹ Cavusgil et al., 1993

sia nazionale che internazionale, seppur focalizzandosi su tipologie di risorse diverse, ha confermato l'importanza delle risorse imprenditoriali, manageriali e finanziarie nel processo di espansione esterna delle PMI. Spesso l'apertura verso l'estero di una PMI, deriva dalle caratteristiche personali dell'imprenditore, dal sistema di relazioni sociali in cui è inserito, e, in definitiva, dalle sue capacità di intuire le potenzialità di sviluppo del business in una prospettiva internazionale³². Il "peso" della personalità dell'imprenditore sulle scelte strategiche dell'impresa è tanto più elevato quanto più piccole sono le dimensioni dell'impresa stessa. Più in generale, i meccanismi di percezione degli stimoli esterni all'internazionalizzazione e di successiva selezione dell'azione rimandano ad una serie di fattori interni, fra loro eterogenei, ma che nel complesso vanno a configurare le caratteristiche delle risorse interne dell'impresa. Si tratta di risorse immateriali (competenze e orientamenti imprenditoriali, competenze tecnico manageriali e più in generale capacità organizzative) e materiali (di tipo finanziario o infrastrutturale) che vengono combinate secondo dinamiche *firm specific* per produrre azioni in risposta a sollecitazioni ambientali o per cogliere opportunità di sviluppo. Gli elementi esterni fanno riferimento all'insieme delle spinte di origine ambientale che stimolano l'apertura internazionale dei mercati e dei sistemi produttivi. In questa prospettiva il fenomeno della globalizzazione proiettando la piccola impresa nella supply chain della grande impresa e creando le condizioni di competizione internazionale entro i mercati domestici, rappresenta una formidabile spinta all'internazionalizzazione delle PMI³³. Ma accanto a spinte che si inseriscono entro macro processi di tipo evolutivo, è possibile individuare delle specifiche forze esogene all'internazionalizzazione delle PMI. Alcune ricerche empiriche³⁴ mostrano come lo stimolo iniziale all'esportazione sia prevalentemente di origine esterna, quali ad esempio il verificarsi delle situazioni di *unsolicited order* provenienti da clienti esteri. Le condizioni esterne, riferite alle specificità nazionali, sono poi in grado di condizionare le modalità di apertura internazionale delle imprese: il contrasto tra forte vocazione esportativa e debole vocazione multinazionale, particolarmente evidente nelle PMI è infatti parzialmente imputabile ad alcune caratteristiche strutturali del nostro sistema economico ancorato ad un modello di specializzazione internazionale legato a

³² Caroli, 2002; Chandler, Hanks, 1994; Collis, 1991; Shane et al., 1993; Philp, 1998; Gallo et al., 1991, 2002

³³ Varaldo, 1987, 1988; Varaldo, Rosson, 1992; Velo, 1991; Stampacchia, 1991, 2001; Rispoli, 1994; 2002; Cafferata, 1993; Silvestrelli, 2001b; Cafferata, Genco, 1997

³⁴ Miesenbock, 1988

settori di beni di consumo rivolti alla persona o alla casa, alla meccanica specializzata e alla subfornitura di tecnologie intermedie e leggere. Si tratta di un modello distante dai settori (hith tech, terziario avanzato) protagonisti della competizione oligopolistica mondiale³⁵. La rilevanza del settore di appartenenza e del *Business Network* (attori, conoscenze, infrastrutture, servizi reali) in cui è inserita l'impresa è stata posta al centro di molte ricerche nazionali ed internazionali³⁶. In questa stessa prospettiva va letta la copiosa letteratura nazionale sul ruolo di stimolo e di strumento di internazionalizzazione svolto dai sistemi produttivi locali³⁷. Lo studio sui processi di internazionalizzazione delle imprese distrettuali ha evidenziato situazioni diverse: a imprese leader che assumono caratteristiche di vere e proprie global corporation con una configurazione internazionale della supply chain, si contrappone un gran numero di piccole e piccolissime imprese che attuano una internazionalizzazione incompleta. La proiezione internazionale della catena del valore delle PMI risulta cioè spesso limitata alla sola funzione vendita e alle attività strettamente connesse alla filiera produttiva. Ma ciò che più conta, soprattutto nelle più limitate dimensioni, sono gli scarsi cambiamenti organizzativi, strategici e di Governance generati dall'attività sui mercati esteri. In sostanza la formula imprenditoriale delle PMI, soprattutto nei settori tradizionali, sembra essere impermeabile alle complessità competitive indotte dai mercati internazionali. L'internazionalizzazione incompleta ha prodotto delle asimmetrie nei percorsi di crescita, una lenta percorrenza della curva di apprendimento, una bassa consapevolezza strategica.

Si può dunque concludere che l'internazionalizzazione trainata dalle imprese leader o più in generale imposta (sia dal punto di vista mercantile che produttivo) dalle nuove condizioni competitive ha prodotto nella generalità dei casi, la replicazione inerziale della formula imprenditoriale originaria e locale nelle esperienze di internazionalizzazione.

3.L'AZIENDA FAMILIARE ROCCHI S.p.A

³⁵ Mariotti, Mutinelli, 2001°, Onida 1999

³⁶ Whitley, 1992; Christensen, Lindmark, 1993

³⁷ Grandinetti, 1999; Beccatini, Rullani, 1993; Brusco, 1994; Corò, Rullani, 1998; Lipparini, 2002



I primi passi dell'azienda ebbero inizio nel 1901, grazie a Cesare Taddeucci che iniziò l'attività di mescita di vino e olio nella zona di Matraia, area della lucchesia nota al tempo per l'ottima qualità delle olive e dell'uva. In un primo momento, coerentemente con il periodo, si creò una rete clientelare su base familiare, denotando quindi vendite di minima entità, pari a 50 g.

Sfruttando la notorietà raggiunta a livello locale, il genero Mario Rocchi, intraprese con l'aiuto di un calesse, la vendita porta a porta tra i comuni di Lucca e Capannori, allargando sempre di più la rete di vendita.

Nel secondo dopoguerra Cesare, figlio di Mario, decise di seguire le orme del padre continuando tale tipo di attività supportato però da un mezzo di locomozione più veloce: la bicicletta. Egli denotò fin dall'inizio spiccato spirito imprenditoriale e con l'intento di allargare il proprio bacino d'utenza, in modo tale da rivolgersi non più solo al singolo privato, ma anche direttamente agli esercizi alimentari, in qualità di fornitore, avviò la tentata vendita in camion verso la Garfagnana.

Avendo ottenuto risultati positivi, decise di acquistare i primi capannoni a Saltocchio, iniziando così un'attività commerciale al fine di migliorare la gestione delle relazioni sul territorio.

Il passo successivo interessò l'area dei grossisti e la creazione di una rete di rappresentanti, prevedendo smistamento e deposito dei prodotti, che dette inizio ad un processo di delega tale da migliorare e rafforzare la presenza territoriale.

La svolta venne raggiunta negli anni '80 quando fu rilevata un'azienda in fallimento che permise l'acquisizione dei capannoni dove tutt'oggi si svolge il processo produttivo e ha sede l'azienda. Ciò fu dettato dall'esigenza imposta dal mercato nel quale la crescente domanda richiedeva una dimensione aziendale superiore a quella già posseduta, permettendo altresì l'apertura alla grande distribuzione, raggiungendo i 70 milioni di € di fatturato e 4 linee di prodotto.

Grazie a questi presupposti Rocchi decise di investire nel mercato tedesco caratterizzato da vivo interesse per olio di qualità, intessendo rapporti economici con Aldi prima e Lidl poi. Questa strategia permise di iniziare il processo di esportazione verso il nord Europa.

2. Ricambio generazionale, forma giuridica, CdA, dimensione aziendale ed organigramma

Ad oggi all'interno dell'azienda si sono susseguite cinque generazioni: fondata infatti da Cesare Taddeucci e passata nelle mani del genero è giunta a Cesare Rocchi, il nipote, negli anni '50. Quindi hanno affiancato Cesare e il fratello Umberto i relativi figli Francesca, Mario, Massimo e Paolo, che nel tempo stanno affiancando i padri nello svolgimento dei compiti aziendali come in passato fu fatto dai loro predecessori.

Attualmente è presente all'interno dell'azienda anche la quinta generazione, che da poco ha iniziato a muovere i primi passi ricoprendo prima ruoli operativi, che hanno previsto un periodo di scambio in Spagna, per meglio comprendere i meccanismi di funzionamento alla base dell'attività aziendale. La scelta di questo paese è dovuta alla presenza di stabilimenti che fanno parte dell'azienda.

Il processo di ricambio generazionale si è sempre caratterizzato per la libertà di scelta lasciata ad ogni singolo soggetto appartenente alla famiglia, senza quindi alcuna costrizione ad intraprendere questo percorso. Infatti ciò si denota a livello di scelte universitarie, come nel caso di uno dei nipoti di Cesare, il quale ha intrapreso studi di ingegneria biomedica, esultanti completamente da ciò che il "core business" aziendale prevede.

Nel 1982 Cesare e Umberto decidono, su consiglio del proprio commercialista, di cambiare la propria ragione sociale da S.R.L. a S.P.A, in quanto superati ormai i 10.000.000 € di fatturato. L'ultimo bilancio di esercizio approvato ha messo in evidenza un fatturato di oltre 70 milioni di euro.

Lo stabilimento presenta quattro capannoni, nei quali si svolgono tutte le fasi del processo produttivo dell'azienda: ricevimento dell'olio, stoccaggio, imbottigliamento e confezionamento. Una volta ricevuto, l'olio viene messo dentro dei silos che permettono il mantenimento dello stesso ad una temperatura costante tale da mantenere inalterate le qualità nutritive. All'interno dell'azienda sono presenti circa 50 silos di dimensioni differenti:

- ❖ 5 con capienza di 1000 quintali;
- ❖ 20 circa da 300 quintali;

- ❖ 6 di dimensioni più ridotte da 100 quintali ;
- ❖ 28 da 250 quintali.

Questi ultimi sono i più moderni e rappresentano l'investimento eseguito da Rocchi nel corso del 2010. Costituiscono l'avanguardia dal punto di vista tecnologico da permettere all'azienda di rimanere al passo con le dinamiche del mercato.

Tutta la struttura di produzione consta di 30 dipendenti con un contratto a tempo indeterminato, anche se è stato ribadito più volte dallo stesso Cesare Rocchi che per far fronte alle esigenze del processo produttivo, soprattutto durante il periodo estivo-autunnale, viene fatto ricorso all'assunzione di personale a tempo determinato.

L'attenzione alla qualità verso il prodotto finito è da sempre uno degli obiettivi dell'azienda. Infatti, la stessa, si è impegnata ad ottenere le certificazioni ISO 9001/UNI e ISO 9001:2008. Con le tali si attesta lo “ sviluppo, miscelazione e confezionamento di olio extra vergine di oliva, olio di oliva, olio di sansa e commercializzazione di olio di semi e di oli aromatizzati”, che caratterizza il settore EA:03,29A a cui appartiene l'azienda.

E' possibile verificare personalmente l'esposizione di tali attestazioni direttamente alla sede dello stabilimento.

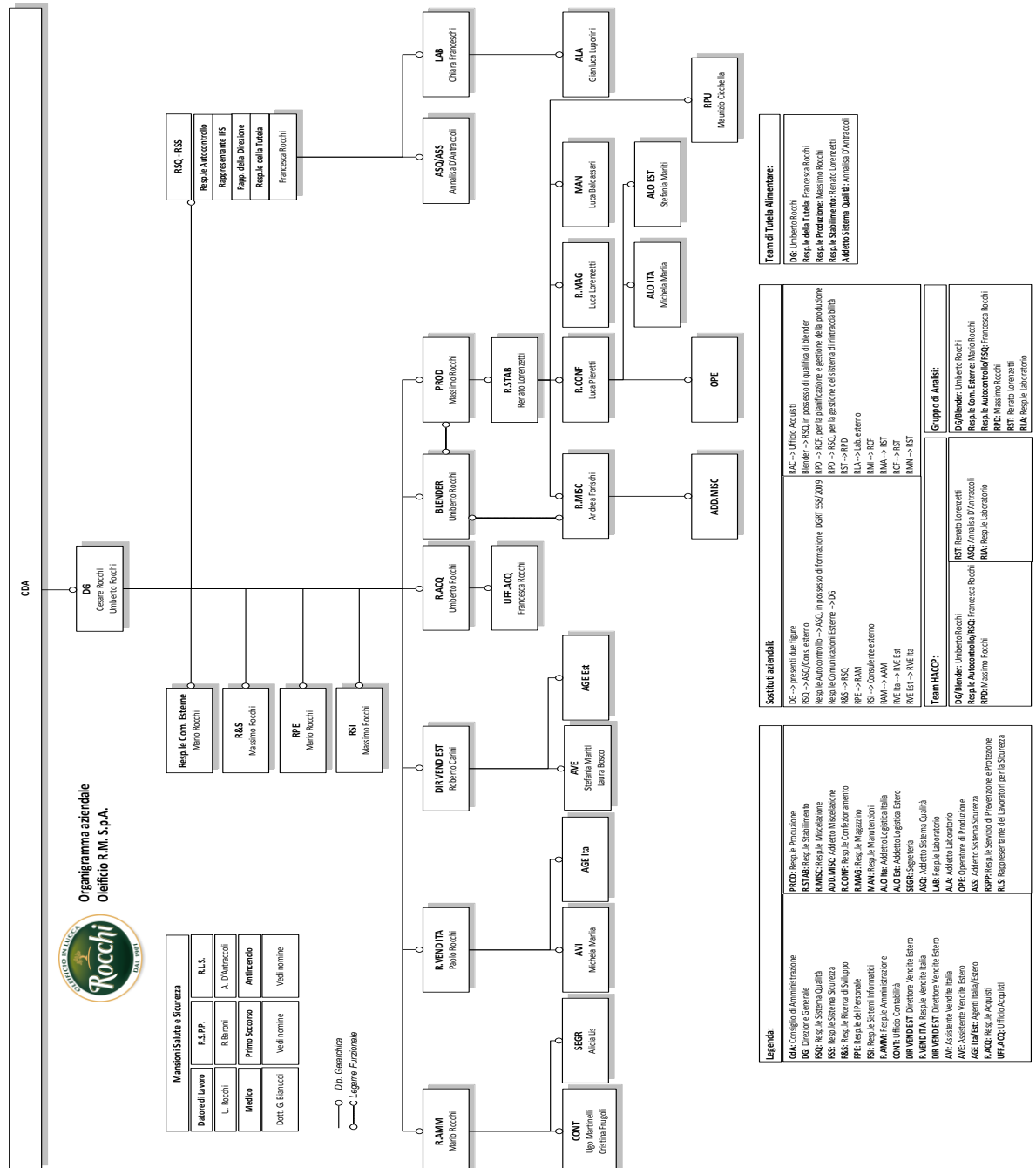
L'Oleificio R.M. S.p.a presenta un capitale sociale pari a € 1.674.162 per un totale di 324.450 azioni dal valore nominale di € 5.16 ciascuna e prevede una suddivisione del suddetto capitale in parti uguali, individuando quindi 54.075 azioni a consigliere.

Il Consiglio di Amministrazione è composto solo da membri familiari anche se l'articolo 11 dello Statuto prevede che: “ la società è amministrata da un Consiglio composto da un minimo di due ad un massimo di sei membri anche non soci nominati dall'assemblea; essi durano in carica tre esercizi e sono rieleggibili... “.

Tale scelta strategica rappresenta il valore che viene attribuito all'importanza di avere ai vertici dell'azienda un unico pensiero di fondo, ricollegabile alla filosofia della famiglia Rocchi. Cesare infatti ritiene che “...è sempre bene pensare con la propria testa...chiunque sia esterno insegue sempre anche e soprattutto il proprio interesse...”

Questa scelta quindi concorre alla determinazione dell'orientamento strategico di fondo che ha mirato fino ad adesso a portare avanti la cultura ed il pensiero della famiglia fondatrice, per preservarne i valori nel tempo.

TABELLA 5: Organigramma aziendale



Una ulteriore scelta strategica è rappresentata dalla decisione di rivisitare il marchio aziendale, queste le motivazioni espresse dal presidente Cesare Rocchi:

“...Con questo identificativo - prosegue Mario Rocchi - diciamo innanzitutto che siamo un oleificio, ovvero una via di mezzo fra il frantoio e la grande industria. Poi indichiamo chiaramente che siamo a Lucca, territorio a cui è legata da generazioni tutta la nostra famiglia. E infine ricordiamo che ci siamo dal 1901, ovvero da 111 anni. Considerato che il 73 per cento delle aziende italiane non arrivano alla terza generazioni, la nostra è giunta alla quinta e per noi è significativo ricordarlo”.



3. Analisi di bilancio

Per effettuare l'analisi di bilancio di RM S.p.A è stato preso in considerazione il triennio 2011/2013: per ogni anno è stato analizzato conto economico, stato patrimoniale e nota integrativa, nonché una serie di indicatori ed indici, che hanno permesso di evidenziare Redditività, indebitamento e solvibilità.

Conto Economico

CE	2011	2012	2013
Vendite+entr.car.	72.369.875	58.295.180	55.064.248
Variaz. Rimanenze	179.892	171.157	(29.709)
Costi (MP, servizi)	68.842.808	56.023.465	53.429.927
R.O.G.C	3.706.959	2.691.095	2.115.741
Oneri personale	294.566	288.793	297.796
Salari stipendi	709.466	703.861	712.949
EBITDA	2.702.927	1.698.441	1.104.996
Amm.to (di immb.)	1.035.309	1.115.803	1.017.726
Svalutazioni	76.057	61.569	-
Oneri diversi	648.851	165.756	199.925
Acc. Rischi	-	-	-
EBIT	942.710	355.313	(112.652)
Prov fin+ utili/perd	25.187	63.296	(14.533)
Int. e oneri fin	551.061	452.250	315.847
Risultato ordinario	416.836	(33.641)	(443.032)
Oneri straord.	105.630	227.942	6.328
Prov.straord	11.692	415.470	18.357
Risult. prima imp.	322.898	153.887	(431.003)
Imposte	262.084	135.015	38.292
Risultato netto	60.814	18.872	(392.711)

Stato Patrimoniale

ATTIVO	2011	2012	2013
Cassa	554.260	185.525	622.651
Crediti v/clienti	15.141.381	12.214.979	11.743.677
Esistenze	7.717.284	7.708.460	6.047.119
Crediti v/altri	565.112	350.634	270.500
Crediti v/amm.pubb.	608.511	609.441	640.916
Ratei e risconti	60.554	132.542	173.823
Attivo corrente	24.647.102	21.201.581	19.498.686
Im mob. Immat.	168.345	540.378	605.355
Immob. Mat.	12.730.249	12.902.663	12.595.476
Immob. Fin.	11.361	11.361	11.361
Attivo non corrente	12.909.955	13.454.402	13.212.192
Totale attivo	37.557.057	34.655.983	32.710.878

PASSIVO	2011	2012	2013
Cap. sociale		1.674.162	1.674.162
Sovrapprezzo azioni		506.902	506.902
Riserva legale		334.832	334.832
Varie riserve		6.651.060	6.669.932
Utile/perdita eser.		18.872	(392.711)
Patrimonio netto		9.185.828	8.793.117
Tfr		459.253	493.980
F.do rischi oneri		2.191.379	2.155.211
Debiti v/banche LP		1.564.978	884.458

Pas. non corrente		4.215.610	3.533.649
Debiti v/ist. Prev. Soc		41.357	36.644
Fornitori		4.957.769	2.964.130
Debiti tributari		127.230	54.604
Debiti v/banche BP		15.563.107	16.932.867
Debiti v/soci per fin.		413.925	197.925
Obbligazioni		-	-
Ratei e risconti		26.734	11.635
Altri debiti		124.423	64.307
Acconti		-	122.000
Passivo corrente		21.254.545	20.384.112
Totale passivo		34.655.983	32.710.878

Indici di bilancio

ROI	2011	2012	2013
Cap. operativo	942.710	355.313	(112.652)
Cap. investito	37.557.057	34.655.984	32.780.478
ROI	2,51%	1,03%	-0,34%

ROE	2011	2012	2013
Risultato netto	60.814	18.872	(392.711)
Patrimonio netto	9.166.955	9.185.829	8.793.117
ROE	0,66%	0,21%	-4,47%

ROS	2011	2012	2013
Reddito operativo	942.710	355.313	(112.652)
Ricavi caratt.	72.260.218	58.295.180	55.064.248
ROS	1,30%	0,61%	-0,20%

Quoziente di indebitamento complessivo

2011	3,10
2012	2,77
2013	2,72

Dall'analisi di conto economico emerge che l'azienda attraversa un periodo di trend negativo nei ricavi di vendita, dovuto come si evince anche dalla nota integrativa, dalla forte stagnazione della domanda interna del 2012, che ha portato serie difficoltà nelle transazioni commerciali, attenuate grazie alla “leva esportativa” punto di forza della Società. Inoltre è da considerare anche la grave siccità che nella seconda parte dell'esercizio ha colpito l'area mediterranea, provocando un repentino ed inaspettato incremento dei prezzi dell'olio extravergine e vergine. L'oleificio RM grazie ai contratti di approvvigionamento stipulati in precedenza non ha accusato grosse conseguenze, ma con queste prospettive, l'azienda non ha potuto che mantenere e consolidare la propria quota di mercato.

L'esercizio successivo chiude in perdita come per altro previsto dalla dirigenza Rocchi, a causa dei forti cambiamenti intrapresi nel portafoglio clienti per far fronte al trend negativo registrato nel suddetto periodo. La politica strategica perseguita al momento si indirizza verso una diversificazione della clientela per ridurre la dipendenza da pochi ed importanti clienti.

Non da meno la contrazione dei ricavi è dovuta alla flessione dei consumi alimentari, che nel 2013 ha coinvolto anche l'olio d'oliva e soprattutto quello extravergine. Anche se all'estero il “made in Italy” riscuote grandi successi, sul mercato domestico i consumi continuano a flettersi ed a orientarsi verso prodotti promozionati. Per questo le esportazioni sono da considerarsi il punto di forza dell'Oleificio RM, in quanto garantiscono circa il 90% di vendita del prodotto. Da segnalare a fianco del decremento dei ricavi anche un decremento dei costi per l'acquisizione delle materie prime, pari a - 5.5 %.

In questo triennio L'Oleificio RM ha puntato all'attività di rafforzamento dell'immagine iniziata nel 2012 con il restyling del marchio storico e realizzazione del nuovo sito prima, ed una programmazione di una vera e propria politica di marketing e comunicazione della Società poi. Ciò è stato possibile attraverso una campagna pubblicitaria su riviste di settore indirizzate ai buyer della grande distribuzione, mantenuta anche per tutto il 2014, e la non meno significativa partecipazione alle più importanti fiere in Germania, Cina e Giappone.

Gli investimenti degli ultimi 5 anni, che hanno visto la realizzazione di una nuova linea di imbottigliamento, l'installazione, perfezionata nel 2012, di un impianto fotovoltaico,

L'acquisizione di una nuova macchina incartonatrice, lo sviluppo di silos a temperatura coibentata, hanno permesso all'azienda di raggiungere livelli di eccellenza in termini di stoccaggio, innovazione tecnologica e capacità produttiva, che conferiscono al prodotto un valore aggiunto apprezzato soprattutto dalla grande distribuzione.

Per quanto concerne la redditività Economica, il ROE, indica quanto l'azienda è redditizia, cioè quanto reddito produce sulla base della sua struttura finanziaria, economica e patrimoniale. Riguardo a questo indicatore si può affermare che non è decisamente alto: come già riportato in precedenza, la redditività del settore dell'olio è bassa e ciò è ampiamente dimostrato dalle percentuali calcolate: si ricorda inoltre che il risultato operativo rispetto al fatturato è estremamente basso. Ciò non significa che la struttura produttiva e l'organizzazione gestionale dell'azienda siano deficitarie; anzi, come si evince dalle analisi svolte sino ad ora, l'azienda è piuttosto solida e all'avanguardia nella produzione.

La redditività Finanziaria, il ROI, esprime la redditività del capitale investito dai soci nell'azienda: cioè indica la convenienza o meno ad investire nell'azienda rispetto ad altre forme di investimento a basso rischio (generalmente lo si confronta con i Buoni Ordinari del Tesoro). Gli indici calcolati dimostrano che la redditività è molto bassa per due dei tre anni presi in esame. Questo è dovuto:

- ❖ nel 2011 all'imposizione fiscale maggiorata per compensare lo sgravio fiscale del 2010 e alla perdita di un credito rilevante per un ammontare di circa 800.000 euro (che risulta da Nota Integrativa)
- ❖ Nel 2012/2013 alla considerevole flessione dei ricavi delle vendite, pari rispettivamente nei due anni al -19% e -5,5%

In ogni caso, date queste considerazioni, non è possibile fare troppo affidamento sui dati di redditività finanziari di questi anni: occorrerebbero valutazioni inerenti ad un arco temporale maggiore.

La redditività su Vendite (ROS) indica quanto è l'utile su ogni euro di vendita effettuato. Per l'azienda Rocchi è maggiore di zero, ma comunque molto basso (mediamente inferiore al 1%). Come già affermato, il settore dell'olio ha una redditività economica molto bassa (a fronte i fatturati molto alti abbiamo costi altrettanto elevati) e ciò è dimostrato dal fatto che sono necessari aumenti importanti dei volumi di vendita per ottenere piccoli aumenti di utile.

Infine l'indice di indebitamento indica, mediante il rapporto tra passività a breve e a lungo con il totale del passivo, il livello di indebitamento dell'azienda. Come si può notare dagli indici, l'azienda ha un livello di indebitamento abbastanza alto che la pone in una situazione non propriamente indipendente: questo livello però, grazie alle informazioni ottenute durante il colloquio con Cesare Rocchi, deriva dal fatto che l'approvvigionamento delle risorse a mezzo banca è per l'azienda conveniente nel momento in cui si considerano i tassi d'interesse che quest'ultima pratica alla R.M. Rocchi S.p.A. In conseguenza, tale livello risulta essere ampiamente previsto dal management dell'azienda e non risulta, data la solidità finanziaria della stessa, fonte di problemi.

4. Rocchi nel mondo e analisi del mercato giapponese come futuro sbocco

TABELLA 6: Attuali paesi con cui Rocchi commercia



Come si nota dalla figura, ad oggi il commercio del prodotto a marchio Rocchi si estende su cinque continenti che comprendono:

- ❖ Australia
- ❖ Austria
- ❖ Belgio
- ❖ Bielorussia
- ❖ Brasile
- ❖ Bulgaria
- ❖ Canada
- ❖ Cile
- ❖ Cina
- ❖ Colombia
- ❖ Croazia
- ❖ Danimarca
- ❖ Francia
- ❖ Germania
- ❖ Gran Bretagna
- ❖ Hong Kong
- ❖ Irlanda
- ❖ Israele

- ❖ Italia
- ❖ Norvegia
- ❖ Olanda
- ❖ Polonia
- ❖ Repubblica Ceca
- ❖ Repubblica Sudafricana
- ❖ Romania
- ❖ Russia
- ❖ Slovacchia
- ❖ Slovenia
- ❖ Stati Uniti
- ❖ Svezia
- ❖ Svizzera
- ❖ Taiwan
- ❖ Ungheria
- ❖ Venezuela

Visti gli attuali paesi di sbocco cui Rocchi fa riferimento è intenzione di chi scrive concentrarsi sulle trattative recentemente avviate con intermediari e importatori giapponesi, al fine di esportarvi il prodotto.

Ma perché scegliere il Giappone?

In particolare seguendo le attuali tendenze del mercato giapponese, questo paese è da considerarsi come una sfida da affrontare nel percorso di internazionalizzazione dell'azienda.

Nel 2013 il valore delle vendite all'ingrosso di prodotti agricoli, zootecnici e ittici è stato di 22 mila miliardi di yen.

Con il progressivo cambiamento delle attitudini dietetiche della popolazione, a partire dagli anni sessanta le importazioni dell'industria alimentare sono andate aumentando. Oltre agli alimenti tradizionali quali il riso, i fagioli, il pesce e le verdure, oggi i giapponesi consumano anche molta carne, cereali e latticini, che provengono per la maggior parte dall'estero. Il paese si sta muovendo sempre di più verso un modello di consumo alimentare di stile sempre più occidentale, caratterizzato cioè da un eccessivo contenuto di grassi e proteine rispetto alla dieta tradizionale giapponese che ha portato una forte attenzione alla salute, creando così opportunità di inserimento per l'industria alimentare italiana.

Nel corso degli anni numerosi studi medici hanno attribuito crescenti vantaggi alla dieta mediterranea e hanno contribuito a sostenere la crescita della domanda locale di prodotti come olio di oliva, pasta e vino rosso. La domanda di pasta continua a crescere, e l'80% di quella importata viene dall'Italia.

I consumatori del primo boom dell'olio di oliva (1997/1998) continuano ad utilizzarlo con le seguenti tendenze:

- ❖ impiego crescente dell'olio stimolato dalle preoccupazioni salutistiche;
- ❖ maggiore quantità utilizzata;
- ❖ maggiori occasioni d'uso conseguenti all'attecchimento del consumo di pasta nelle abitudini alimentari.

L'olio d'oliva è sempre più familiare poiché è crollato il muro di resistenza al suo gusto. Di questo sono conosciute le proprietà salutari derivanti dall'alto contenuto di acido oleico, che riduce i livelli di colesterolo-LDL senza intaccare la percentuale di colesterolo-HDL.

Ma soprattutto l'olio d'oliva è sinonimo di prodotto italiano. A causa del ristretto spazio nelle cucine, buona parte dei consumatori acquista prevalentemente un solo tipo di olio d'oliva: quello extravergine.

Da un punto di vista assoluto, l'Italia non è il primo paese europeo in termini di quantitativi importati. Francia e Germania importano al momento quasi due volte in valore rispetto al nostro paese. In ogni caso, il mercato di beni importati in Giappone vale ancora il doppio che in Cina, ed è molto più grande di quello coreano, quindi si pone ancora come punto di riferimento per l'area.

Di seguito verranno analizzate alcune peculiarità del mercato giapponese, e sulla base anche dell'analisi di bilancio dell'ultimo triennio di Oleificio RM S.p.A, si cercherà di motivare la scelta strategica effettuata dall'azienda.

4.1 La distribuzione in Giappone

La struttura ed il funzionamento del settore della distribuzione dei prodotti alimentari in Giappone sono assai complessi e si avvalgono di alcuni livelli di intermediazione prima che i prodotti giungano nelle mani dei consumatori finali.

Generalmente gli importatori vendono ai grossisti primari i quali *non* collocano i prodotti direttamente presso i dettaglianti, ma si servono invece dei grossisti secondari, specializzati territorialmente o per tipologie merceologiche.

E' praticata anche l'importazione diretta da parte delle grandi catene operanti nel settore della distribuzione e in quello della ristorazione. In particolare si fa ricorso a questo canale per prodotti alimentari e bevande soggetti ad un periodo di immagazzinamento limitato, come il caso di carne, latte, pane, mentre per la maggior parte dei beni che possono essere conservati per periodi relativamente lunghi, come prodotti in scatola o in bottiglia, la distribuzione è in genere indiretta.

Per farsi un'idea generale dei ricarichi degli intermediari si può considerare la seguente struttura³⁸:

- ❖ 30% all'importatore
- ❖ 30% al grossista
- ❖ 40% al dettagliante

Oggi i consumatori giapponesi sono diventati molto più sensibili al rapporto qualità/prezzo e la maggioranza non è più disposta a spendere cifre eccessive per i prodotti importati. La ricchissima disponibilità di merci alimentari importate da tempo e da ogni parte del mondo ha infatti ridotto l'impatto psicologico del nome straniero. Il consumatore giapponese esamina in modo disincantato le numerose proposte affiancate sugli scaffali e giudica sulla base della personale esperienza.

In linea di massima il prezzo finale al dettaglio in Giappone è *tre volte* il prezzo del fornitore estero.

Attualmente è in corso una diversificazione tra gli operatori della distribuzione al dettaglio dovuta all'ingresso nel settore alimentare di nuove categorie, quindi tra i principali tipi di dettaglianti troviamo:

- ❖ Negozi specializzati: si possono avere due tipi di specializzazione: quella di prodotto e quella di cliente obiettivo. Due esempi validi sono rappresentati rispettivamente da

³⁸ Dati ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

negozi di alcolici e da quelli di gourmet. Questi non sono altro che punti vendita collegati telematicamente con la sede centrale che gestisce ordini di fornitori e produttori, resi, magazzino e logistica.

- ❖ Supermercati ed ipermercati: data la gestione a basso costo, effettuano resi, non tengono scorte, e sono collegati con la sede ed i fornitori tramite un sistema EDI (eletronic data interchange) che permette ordini automatici e la massima efficienza logistica e d'assortimento. Negli anni recenti hanno sviluppato numerosi prodotti nazionali ed esteri.
- ❖ Convenience store: sono catene di piccoli negozi presenti ovunque, collegati ai grandi gruppi di supermercati o alle trading company, che presentano le seguenti caratteristiche distributive: gestione efficiente dei punti vendita derivante dalla concentrazione in zone stabilite; comodità per il consumatore dell'esercizio ininterrotto 24h su 24 senza chiusura tutto l'anno; vasta gamma di prodotti che vendono sicuramente (generi alimentari, bevande, prodotti di uso quotidiano).
- ❖ Le società cooperative: nacquero per fornire prodotti sani, sicuri ed economici. I soci ordinano ed acquistano congiuntamente le forniture che sono recapitate a domicilio una volta a settimana, perciò godono del favore delle persone anziane. E' in ogni modo possibile acquistare direttamente nel punto vendita anche senza essere soci. L'assortimento è costituito per circa l'80% di prodotti alimentari e per il restante 20% di prodotti di largo consumo e abbigliamento.
- ❖ I discount store: sono grandi negozi che trattano di tutto, perfino le griffe straniere della moda. Le caratteristiche distintive che permettono la vendita a prezzi stracciati sono: gestione del punto vendita a basso costo; impiego del personale a tempo parziale; rapporti diretti con i produttori e pagamento in contanti; concentrazione in zone specifiche per abbattere i costi logistici. L'esercizio commerciale è prolungato anche fino a notte fonda, la disposizione delle merci in vendita è caotica ma intrigante. Entrarvi per curiosare è quasi un passatempo, e il più delle volte si finisce con il comprare qualcosa.
- ❖ Gli home center nacquero come grandi negozi per il fai da te vendendo principalmente ferramenta, attrezzi da lavoro, prodotti per il giardinaggio. L'assortimento comprende anche tutti i prodotti non alimentari quali detersivi, elettrodomestici, e vestiario. I punti vendita hanno una vasta superficie, sono situati in periferia, dotati di ampi parcheggi e beneficiano della visita sia di clienti privati sia di aziende dei settori interessati. Sono anche considerati come "centri generali

per la casa dove trovi tutto quello che cerchi, ma non quello che vuoi”. Una recente novità è il loro progressivo ingresso nel settore alimentare.

- ❖ *I drug store* rispondono all’esigenza di curarsi da soli. Vendono medicinali da banco, cosmetici, detersivi, dolcetti e bevande. Non è una tipologia di dettaglio a parte, ma mostra comunque le seguenti peculiarità: specializzazione di prodotto, prezzi scontati, comodità (di localizzazione, economicità, lungo orario di esercizio), ricco assortimento di prodotti anche alimentari.

Una peculiarità del settore alimentare in Giappone è il cosiddetto sistema di distribuzione al alta frequenza e a piccoli lotti che implica numerosi rifornimenti dei punti vendita al dettaglio, per quantitativi relativamente ridotti. Nel caso dei convenience store si possono avere anche quattro/cinque consegne giornaliere. Oltre alle necessità dettate da strade strette e dalla limitata possibilità di stoccaggio, lo scopo di questa pratica è quello di mantenere bassi i costi di magazzino per i dettaglianti e di permettere di rispondere con flessibilità alle variazioni della domanda dei consumatori finali.

TABELLA 7: Prezzi medi delle importazioni d’olio extravergine per provenienza 2012³⁹

PAESI	2010	2011	2012	12/11
Mondo	470	440	390	-11.4
Italia	530	510	460	-9.8
Spagna	390	350	310	-11.4
Turchia	400	360	330	-8.3
Grecia	580	590	530	-10.2

Come si può notare dalla tabella si assiste ad un andamento deflazionario perdurante dei prezzi medi delle importazioni, imponendo un progressivo accorciamento dei canali distributivi tradizionali. Questo recente fenomeno è valido specialmente per le imprese operanti nelle grandi metropoli.

Rivolgendosi ai grossisti, Rocchi dovrebbe quindi sostenere un ricarico stimato intorno al 30%, e avviare tali trattative è stato reso possibile attraverso la partecipazione lo

³⁹ Fonte: elaborazione ICE Tokyo su dati dogane giapponesi

scorso Marzo a Foodex Japan, 39esima esposizione internazionale dell'Alimentazione e delle Bevande a Makuhari Messe. Questa è la maggiore esposizione in Asia, specializzata in prodotti alimentari e bevande, tenuta ogni anno ininterrottamente dal 1976, continua a riscuotere un enorme successo presso tutto il suo pubblico, per le enormi possibilità di espansione imprenditoriale che essa offre agli espositori così come ai suoi visitatori. Vengono offerte al pubblico le più nuove informazioni relative al "buon mangiare" e contribuiscono ad un sempre maggiore sviluppo dell'industria alimentare mondiale.

Come detto nel paragrafo precedente, l'Oleificio RM S.p.A ha investito molto nella comunicazione e nella pubblicizzazione del proprio marchio, e la conclusione positiva di accordi con il medio oriente, sarebbe sicuramente da attribuire in buona parte a quanto è stato fatto sotto questo fronte.

4.2 Il quadro normativo giapponese

Le imprese che vogliono inserirsi nel settore alimentare giapponese sono soggette alle disposizioni della legge sulla Sanità Alimentare, meglio nota come “Food sanitation law”,⁴⁰ ma anche la “Japan Agricultural law”, e la “product liability law”. Si deve tenere presente però che le leggi vigenti presentano differenze notevoli rispetto a quelle europee e che in passato le autorità, spinte dalla lobby degli agricoltori, hanno fatto ampio uso della normativa per introdurre ostacoli di natura amministrativa all’inserimento di prodotti stranieri nel paese.

In caso di importazione di prodotti alimentari per la vendita o altri scopi commerciali, lo spedizioniere deve presentare l’apposito modulo di notifica per le importazioni degli stessi, il “Notification form for importation of food”, alla quarantena della dogana d’ingresso per procedere allo sdoganamento.

Al modulo deve essere allegata la descrizione del processo produttivo ed un certificato d’analisi (in originale per la prima importazione) rilasciato da laboratori riconosciuti dal Ministero della Sanità Giapponese.

La preparazione dei documenti che certificano l’idoneità e la sicurezza del prodotto per l’ingresso nel paese può essere relativamente semplice, come nel caso del vino, oppure piuttosto complicata e costosa, come nel caso dei salumi. Il problema maggiore risiede nel fatto che esiste un evidente divario tra la potenzialmente enorme lista di analisi richieste e l’effettiva pianificazione delle ispezioni durante l’anno. La via più sicura per ottenere informazioni sulle analisi richieste per l’importazione è quella di contattare direttamente l’ufficio delle dogane giapponesi. Esistono però alcune regole applicabili per capire l’entità delle analisi richieste: nello specifico per l’olio d’oliva si richiede **l’assenza di due antiossidanti sintetici**, quali **BHA** (butildrossianisolo) e **BHT** (butildrossitolnolo) il cui contenuto è proibito.

Salvo non conformità o irregolarità, ripetendo più importazioni dello stesso articolo, le autorità dovrebbero non effettuare analisi e ritenere sufficienti copie del certificato iniziale per un certo periodo (circa un anno), ma è opportuno che lo spedizioniere verifichi tale eventualità.

⁴⁰ Nota settoriale Giappone a cura del Ministero dello Sviluppo Economico

4.3 L'etichettatura e la certificazione Jas

I prodotti alimentari destinati alla vendita devono rispettare le norme⁴¹ sugli standard d'etichettatura secondo la legge JAS e la legge sulla sanità Alimentare.

In particolare la legge concernente la standardizzazione e l'etichettatura appropriata dei Prodotti Agricoli e Forestali (JAS, 1999) ha introdotto delle novità, quali:

- ❖ Un processo di ispezione e certificazione per i cibi organici;
- ❖ L'elaborazione di principi standard per la produzione di prodotti organici (ulteriormente definiti nel 2000);
- ❖ Il divieto di etichettare prodotti agro-alimentari come organici al di fuori del processo di ispezione e certificazione JAS.

Sebbene il processo di ispezione e i principi standard si rifacciano al Codex alimentarius, occorre comunque tenere presente che per l'importazione è necessario superare i controlli degli uffici di quarantena animale e vegetale, che in alcuni punti si discostano notevolmente dal Codex.

Per quanto riguarda il processo di ispezione e certificazione, esistono due modalità per ottenere l'etichetta JAS e poter quindi promuovere i propri prodotti come organici:

- ❖ Sottomettersi a un processo diretto di ispezione da parte degli organismi di certificazione giapponesi afferenti al sistema JAS, sia italiani che giapponesi;
- ❖ Essere certificati da organismi di certificazione organica (bio) riconosciuti dal governo italiano e organizzare l'importazione con società di import-export certificate da JAS.

Certificazione diretta attraverso JAS

La certificazione diretta attraverso gli organismi ministeriali giapponesi è la strada che consente la maggiore indipendenza di azione - sia nel caso in cui il produttore organico abbia già rapporti di business con importatori non certificati, sia nell'eventualità di dover cambiare importatore. Inoltre, non tutte le categorie di prodotti agro-alimentari sono etichettabili tramite organismi di certificazione esterni. Tuttavia, il procedimento richiede di fare attivamente domanda di certificazione JAS, con costi aggiuntivi rispetto alle eventuali certificazioni già ottenute. Allo stato attuale (dicembre 2013), cinque organi di certificazione italiani possono rilasciare etichette JAS⁴²:

- ❖ Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale (ICEA)

⁴¹ Nota settoriale Giappone a cura del Ministero dello Sviluppo Economico

⁴² L'elenco completo ed aggiornato si trova al sito <http://www.maff.go.jp/e/jas/specific/organic.html>

- ❖ CCPB S.r.l.
- ❖ Bioagricert S.r.l.
- ❖ Istituto Mediterraneo di Certificazione (IMC)
- ❖ Suolo e Salute S.r.l.

La procedura per la certificazione può essere discussa direttamente con gli organismi elencati. In generale, comunque, si sottolinea la necessità di definire nel sistema di controllo in azienda due figure: 1) il responsabile del processo di produzione e 2) il responsabile del grading, ovvero del controllo finale di conformità del prodotto prima dell'esportazione.

Certificazione attraverso importatori autorizzati

Anche nel caso in cui non si sia in possesso di una etichetta JAS ottenuta direttamente, è comunque possibile - tramite importatori riconosciuti dal sistema JAS - ottenere un'etichettatura al momento dell'importazione dei prodotti organici in Giappone.

Con questo metodo, si evita il costo di una certificazione aggiuntiva, ma bisogna porre attenzione ai seguenti limiti:

- ❖ il metodo è valido solo per la certificazione di:
 - o piante (frutta, verdura, cereali, grani caffè fresco, canna da zucchero, funghi...)
 - o preparati a base vegetale (e.g. conserve, succhi, pasta, caffè tostato o in polvere...)
- ❖ la fase di grading, interna all'azienda certificata nel metodo 1, è sotto il controllo dell'importatore certificato, il quale quindi è nella posizione di rifiutare qualsiasi partita sia giudicata non conforme
- ❖ il numero di importatori certificati è limitato, pertanto il potere di negoziazione da parte del produttore è limitato

Il Ministero dell'Agricoltura offre una lista degli importatori autorizzati ad apporre l'etichetta. Con questo metodo, sono in linea di principio valide le certificazioni ottenute da tutti gli organismi riconosciuti dal governo italiano, ovvero quelli già citati in precedenza più i seguenti:

- ❖ Bios S.r.l.
- ❖ Ecogruppo Italia
- ❖ QCertificazioni S.r.l.
- ❖ Sidel Spa

4. CONSIDERAZIONI GENERALI E CONCLUSIONI

1. Considerazioni generali

Da quanto abbiamo analizzato con il presente lavoro, è possibile notare che le piccole e medie imprese a conduzione familiare hanno perseguito lo sviluppo nel tempo proprio delle economie occidentali, attraversando:

- ❖ una fase di pre-industrializzazione del settore agroalimentare concentrata nella progressiva specializzazione territoriale delle fasi di produzione e consumo alimentare, in relazione alla progressiva concentrazione urbana e alla maggiore specializzazione produttiva connessa ai primi stadi della rivoluzione industriale a partire dal diciottesimo secolo. Si riscontra nei casi Barilla, Ferrero e Ponti, che da un primo svolgimento dell'attività su base domestica, concentrato sulla consegna a domicilio, conduce all'apertura delle prime botteghe artigiane nel cuore dei piccoli centri storici.
- ❖ Una fase di allargamento degli scambi su base prevalentemente regionale che risponde all'affermarsi dell'assetto moderno del rapporto città-campagna e alle esigenze di divisione del lavoro e organizzazione socio-economica richiesti dalla fase di sviluppo industriale delle economie occidentali.
- ❖ Una fase di modernizzazione caratterizzata da:
 - Diffusione su larga scala delle tecniche industriali di conservazione e trasformazione degli alimenti che ha condotto alla nascita della moderna industria alimentare; Barilla con l'introduzione del primo modernissimo forno con cottura "in continuo" di 20 quintali di pane al giorno, ne è un esempio;
 - La diffusione della chimica e della meccanizzazione nei processi agricoli che ha rappresentato una spinta all'industrializzazione;
 - Un aumento degli scambi internazionali con la tendenza ad una specializzazione territoriale della produzione;
 - L'affermazione dei consumi di massa.

Si afferma in questo momento per le piccole e medie imprese familiari che operano su scala locale, il passaggio da una economia prettamente concorrenziale ad un'espansione

dimensionale delle imprese industriali, attraverso l'apertura di nuovi siti produttivi, diversificazione dei prodotti e quindi l'aumento delle proprie aree di vendita all'intero territorio nazionale.

- ❖ Una fase di internazionalizzazione e terziarizzazione la quale prevede una struttura di settore che ancora oggi è presente in molti paesi: una sorta di oligopolio a frange, con poche grandi imprese industriali e grandi catene distributive, ed una miriade di piccoli produttori e distributori. L'ambiente competitivo si caratterizza per la leadership delle grandi imprese industriali e le politiche di marca sono al centro delle strategie di marketing.
- ❖ L'attuale fase di transizione caratterizzata dalla coesistenza di fenomeni contraddittori quali:
 - La globalizzazione dei consumi e la difesa dei prodotti tipici, come nel caso del marchio IGP per Ponti;
 - La ricerca del basso costo e della differenziazione;
 - La concentrazione della GDO e l'e-commerce;
 - L'estrema industrializzazione del settore agricolo e lo sviluppo dell'agricoltura biologica.

A seguito della profonda crisi del 2012 l'industria agroalimentare italiana ha mostrato una crescita del fatturato di 2,3 punti percentuali rispetto all'anno precedente, confermandosi come il settore più importante dopo il metalmeccanico.

Chiaramente l'industria alimentare ha risentito della crisi economica, ma tali difficoltà sono arginate, a nostro parere, dalla sua struttura che è seconda solo alla Francia per numero di imprese alimentari. La numerosità è quindi espressione dell'estrema polverizzazione del tessuto produttivo e la presenza di piccole e medie imprese è sicuramente un elemento distintivo del settore alimentare, ed è a queste che viene attribuito oltre il 60% del fatturato del settore.

Sulla base di questi elementi, l'industria alimentare italiana può rappresentare uno dei settori su cui il Paese può scommettere per la ripresa economica dell'Italia.

Data la struttura del settore, un fattore chiave per la crescita della competitività è che questo si organizzi in maniera sistemica, mediante la gestione condivisa di infrastrutture

fisiche e logistiche, l'ottimizzazione della *supply chain* per consentire il contenimento dei costi e l'implementazione di strategie di sostenibilità e innovazione.

2. Caso RM S.p.A: strategie di crescita e analisi rispetto al familismo economico

Nell'ultima parte del presente lavoro abbiamo approfondito le caratteristiche principali del mercato giapponese, per meglio comprendere se la scelta aziendale di apertura verso questo nuovo mercato sia o meno proficua.

Oltre a quanto analizzato in precedenza bisogna altresì considerare che i dati registrati quest'anno circa la raccolta di olive sono a dir poco allarmanti. Il maltempo e la mosca olearia hanno messo in croce la produzione, che in alcune parti d'Italia è calata anche dell'80%, con effetto immediato sui prezzi, che hanno subito una forte impennata (solo a Bari si è registrato un aumento del 38%).

La Spagna paese da cui l'Oleificio RM acquista la materia prima, sebbene resti il primo produttore ed esportatore di olio di oliva (e di conseguenza si profilerà un'annata di prezzi al rialzo) vede un calo nella produzione da 1,77⁴³ milioni di tonnellate del 2013-14 a 830mila tonnellate nella campagna in corso.

Questo scenario va a complicare gli andamenti delle quotazioni delle materie prime che già si erano mantenuti su livelli complessivamente sostenuti. La concorrenza di conseguenza si muoverà in modo irrazionale come già registrato nei precedenti esercizi e ciò rende necessario per l'azienda attuare una politica aggressiva per difendere la propria posizione e conquistarne di nuove, senza sacrificare la qualità del prodotto venduto. A maggior ragione, visti i presupposti di base, sarebbe fondamentale con il biennio 2014-2015 portare a compimento il processo di diversificazione del portafoglio clienti e ampliamento della quota di mercato.

Ma come è possibile perseguire tale obiettivo?

Ciò è reso possibile principalmente grazie alla capacità di saper mantenere nel tempo i tratti familiari e i valori che fin dal fondatore sono stati trasmessi. Il marchio infatti, ad oggi, specialmente nel territorio lucchese, è affiancato nell'immaginario comune alla famiglia che ne detiene il comando, segno che il familismo come scelta strategica è stato ben perseguito con le azioni intraprese negli anni. Ma non solo, come già detto, l'azienda ha lavorato anche ad un rafforzamento del marchio a livello globale, per raggiungere visibilità anche e soprattutto in territorio internazionale.

⁴³ Dati First online aggiornati al 4 Novembre 2014

Consapevoli che ogni realtà aziendale detiene proprie caratteristiche e presenta situazioni contingenti diverse, questo caso rappresenta un esempio positivo della conduzione familiare. L'armonia e la coesione alla base del ricambio generazionale ha permesso negli anni di proseguire in modo naturale l'attività aziendale, introducendo così idee e conoscenze innovative che gli ultimi entrati, grazie anche alla giovane età, sono stati in grado di apportare.

Di non secondaria importanza la decisione di investire nell'ecosostenibile risponde a due tipi di esigenze:

- ❖ di porre attenzione ai fattori esterni in termini di difesa dell'ambiente come base del bilancio sociale;
- ❖ di autofinanziamento.

Riteniamo quindi, che tale decisione affronti in modo ottimale le problematiche attuali da un punto di vista sociale, che sono sempre più spesso all'attenzione del consumatore accorto, nonché rispondenti all'esigenza sempre più urgente di far fronte all'impatto ambientale delle industrie e del sistema produttivo in generale. Inoltre sottolinea l'impegno dell'Oleificio RM S.p.A. nello stare al passo coi tempi e nel restare sempre aggiornati con le innovazioni tecnologiche investendo continuamente nell'ammodernamento e ricambio sia degli impianti di imbottigliamento e imballaggio che in quelli di stoccaggio (i silos appunto) e di approvvigionamento delle risorse elettriche.

Avendo avuto modo di confrontarci con referenti dell'Oleificio RM, durante ed a seguito del periodo di collaborazione con l'azienda, emerge che ad oggi le trattative con gli intermediari giapponesi stiano subendo un rallentamento a causa del sopra menzionato aumento del prezzo dell'olio.

Come già evidenziato, il consumatore giapponese è molto esigente in termini di prodotto ma anche particolarmente sensibile al prezzo, condizione che quindi complica le contrattazioni in corso. Inoltre si deve considerare che molti competitors hanno rimanenze di magazzino che permettono loro di applicare prezzi invariati al passato esercizio e quindi di risultare maggiormente competitivi rispetto agli altri. Ovviamente tale situazione di vantaggio è destinata a sfumare progressivamente, portando così l'importatore giapponese a valutare tutte le offerte in termini di rapporto prezzo-qualità.

L'oleificio RM per ovviare alla dilatazione delle trattative a livello strategico ha deciso di intraprendere la via del vantaggio competitivo di differenziazione: mantenere cioè canoni di eccellenza dell'extravergine comprovati e riconosciuti a livello internazionale, ad un prezzo superiore alla concorrenza, ma invariato rispetto agli attuali incrementi previsti.

Questo sarà possibile creando un prodotto su misura da lanciare sul mercato giapponese: un blend di olio comunitario spagnolo ed extracomunitario proveniente dalla Turchia, dove la siccità e la mosca non hanno intaccato sensibilmente il raccolto.

Tale strategia, unita al vantaggio intrinseco nell'aver già avviate le trattative con gli intermediari, porterà considerevoli probabilità che l'offerta presentata da Rocchi sia accettata.

“Innovare significa imparare dall'esperienza” ed è proprio seguendo tale filosofia che la famiglia Rocchi sta cercando di far apprezzare il proprio prodotto alla vicina cittadinanza lucchese ma anche nel resto del mondo.

Analizzando l'oleificio R.M. rispetto al familismo economico, notiamo che il suddetto ha dimostrato di saper mantenere nel tempo i tratti familiari e i valori che fin dal fondatore sono stati trasmessi.

Il marchio infatti, ad oggi, specialmente nel territorio lucchese, è affiancato nell'immaginario comune alla famiglia che ne detiene il comando, segno che il familismo come scelta strategica è stato ben perseguito con le azioni intraprese negli anni.

Procedendo con ordine analizzeremo i tratti salienti di corporate governance che identificano Oleificio RM S.p.A.

La composizione del Consiglio di Amministrazione vede protagonisti esclusivamente i membri della famiglia: Cesare Rocchi (DG), Umberto Rocchi (DG), Mario Rocchi, Paolo Rocchi, Francesca Rocchi e Massimo Rocchi.

Ma non c'è da meravigliarsi, in quanto è prassi altamente diffusa nelle imprese familiari avere un CdA composto prevalentemente se, non esclusivamente dai membri della famiglia controllante. Infatti essendo la struttura proprietaria concentrata in un numero ristretto di familiari, da consuetudine anche il consiglio prevede, unicamente,

membri della famiglia. Ciò significa che in queste imprese l'organo amministrativo tende a replicare la composizione proprietaria ed il suo funzionamento rispecchia i ruoli e le relazioni affermatasi nella famiglia. Tale situazione di convergenza tra proprietà e controllo nella famiglia, conduce con una maggiore motivazione alla ricerca dell'efficienza. Questo comporta una riduzione dei rischi di destinazione delle risorse ad impieghi scarsamente produttivi o imprudenti, in quanto gli effetti delle decisioni strategiche delle imprese sono percepiti come effetti sul patrimonio della famiglia.

Tale situazione di sovrapposizione tra proprietà e controllo in Oleificio RM rispecchia quanto viene descritto ampiamente dalla letteratura, ma come spunto di riflessione si considera fondamentale consigliare l'introduzione all'intero del consiglio di un amministratore esterno.

A tal proposito, la teoria concernente la corporate governance afferma che, a riguardo della composizione del consiglio, è utile individuare:

- ❖ il numero di persone che vi partecipino;
- ❖ il rapporto tra consiglieri interni ed esterni;
- ❖ il mix di competenze e conoscenze che si desidera avere al suo interno.

Riteniamo dunque, che la presenza di figure professionali esterne sia da considerarsi come fonte di possibile arricchimento gestionale/strategico per l'impresa. Infatti la sua assenza potrebbe impedire al consiglio di maturare un giudizio indipendente ed oggettivo sulla gestione dell'impresa e sull'operato del management, e non da meno, pregiudicare l'operato del consiglio in termini di comprensione della cultura aziendale e delle regole presenti nel settore in cui opera l'impresa.

Questo perché il consigliere esterno apporta un bagaglio di competenze, esperienze professionali, relazioni che possono facilitare i processi strategici e l'attuazione degli indirizzi assunti.

Generalmente perché ciò accada si preferisce attribuirgli una posizione autonoma che gli permetta di intervenire come giudice super partes su temi sensibili per le implicazioni tra famigliari, quali:

- ❖ la successione, intervenendo nella pianificazione della stessa soprattutto per il ruolo chiave dell'amministratore delegato e successivamente come mentori nella formazione e nella pianificazione della carriera delle nuove generazioni;
- ❖ continuità e sviluppo dell'impresa, conservando una posizione distaccata possono mitigare i conflitti di interesse tra proprietari, divenendo i moderatori nelle relazioni tra familiari;
- ❖ analisi delle criticità della gestione, fornendo una consulenza esterna arricchita da prospettive obiettive ed autonome.

Un ulteriore fenomeno del familismo economico che si ha intenzione di analizzare riguarda la transizione e i problemi legati alla successione.

Ancora oggi vediamo al vertice dell'assetto di governance i due capostipiti della famiglia Rocchi, Umberto e Cesare, che negli anni hanno portato al successo l'Oleificio lucchese.

Come apprendiamo dalla dottrina, l'approccio economico-aziendale al problema del passaggio generazionale è da inquadrare in un contesto molto più ampio, che riguarda le finalità più intime e psicologiche dell'uomo imprenditore nell'utilizzo dell'impresa come strumento di autorealizzazione e soddisfacimento di bisogni sociali e di sussistenza. Ma è importante non perdere di vista la ricerca dell'equilibrio aziendale e la tensione continua verso l'economicità, in mancanza delle quali si interromperebbe l'attività aziendale.

Per cercare dunque un punto di incontro tra queste due necessità bisogna prima di tutto classificare la successione come un processo in cui il successore accresce gradualmente il proprio grado di preparazione, formazione e presenza in azienda, fino ad acquisire le competenze necessarie per dirigere l'impresa, e non come un singolo evento.

L'Oleificio RM S.p.A, da questo punto di vista, possiamo affermare abbia compreso tale fondamentale differenza. La terza generazione si sta sempre più avvicinando al fianco degli attuali DG, cercando di carpire le modalità di gestione che sono state fino ad ora intraprese. Troviamo riscontro nello stesso organigramma aziendale, il quale è stato rivisto, modificando le distribuzioni di incarichi, al fine di una lenta successione al vertice.

Ma anche le nuove generazioni hanno trovato posto in azienda. La quarta generazione è stata introdotta prima come operatore di linea negli stabilimenti esteri, dove poter apprendere al meglio le competenze e conoscenze relative al settore e quindi in azienda

con ruoli di responsabilità che permettono di muovere i primi passi nella realtà gestionale.

Considerato che nell'impresa familiare proprietà e sistema azienda tendono a sovrapporsi, ogni variazione che interviene sul secondo, ha ripercussioni sulla prima, e per questo è fondamentale considerare i quattro fattori che lo influenzano, vale a dire il tempo, la dimensione aziendale, il settore aziendale ed il territorio.

Ed è sul primo fattore che, riteniamo di doverci soffermare, come sprone futuro per l'Oleificio RM.

Lo scorrere del tempo infatti rende necessario la transizione generazionale in quanto l'impresa perdura, ma purtroppo le persone no. Attraverso questo si stratificano cultura, opportunità ed apprendimento, elementi significativi per la crescita aziendale ma anche per percepire, accettare e preparare al meglio il fenomeno successorio. Quindi oltre a quanto è già stato fatto ed è in essere presso l'Oleificio RM S.p.A, si auspica ad una maggiore pianificazione di tale processo affinché il sapere dei padri che hanno condotto l'azienda attraverso il boom economico, possa essere sfruttato e valorizzato dalle generazioni future.

3. Conclusioni

Abbiamo potuto riscontrare, attraverso l'analisi della teoria e dei casi presi in esame, una progressiva integrazione delle imprese familiari del nostro paese nei mercati internazionali.

Già a partire dagli anni cinquanta infatti il ruolo dell'Italia diviene preponderante, traendo vantaggio dall'ingresso nell'Unione Europea, dalla liberalizzazione del commercio, avvenuta in ambito GATT, e dalle svalutazioni competitive rese possibili con l'avvento dei cambi flessibili. Le relazioni commerciali che si vanno ad instaurare riguardano esportazioni con paesi relativamente vicini, prevalentemente europei, e si espandono mano a mano secondo un raggio più ampio fino agli USA e alla Cina. Come emerge dai casi analizzati, ha una forte influenza sulla geografia degli scambi mondiali la crescente segmentazione dei gusti, con un riconosciuto aumento della sensibilità dei consumatori verso beni più complessi ed a maggior valore aggiunto.

Le PMI familiari in questi ultimi anni hanno dovuto modificare la copertura geografica delle esportazioni agroalimentari, a causa dei numerosi shock esterni dovuti alla politica economica ed alla crisi mondiale, che hanno influito in modo non secondario sulla geografia degli scambi internazionali.

Non di minore importanza debbono essere considerate alcune variabili di origine interna quali l'età e la dimensione d'impresa, che hanno favorito tale processo di internazionalizzazione, ma come abbiamo potuto materialmente riscontrare le risorse imprenditoriali, manageriali e finanziarie hanno giocato un ruolo chiave. Le caratteristiche personali dell'imprenditore, il sistema di relazioni sociali in cui è inserito, e le sue capacità di intuire le potenzialità di sviluppo del business in una prospettiva internazionale, spesso sono i presupposti di base verso l'apertura ai mercati internazionali.

Le dinamiche *firm specific* di combinazione di risorse immateriali quali competenze ed orientamenti imprenditoriali, competenze tecnico manageriali e più in generale capacità organizzative, con competenze materiali (di tipo finanziario o infrastrutturale) vengono poste in essere come risposta alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno. Passo fondamentale compiuto dagli attori delle imprese familiari è da riscontrarsi

nell'individuazione preventiva dei segnali di cambiamento che sono stati letti in ottica di opportunità di sviluppo futuro e quindi tradotti in azioni di risposta.

Tali spinte ambientali rientrano nelle variabili esterne che hanno stimolato all'apertura internazionale dei mercati. La globalizzazione infatti ha proiettato la piccola impresa familiare nella supply chain della grande impresa, creando così le condizioni di competizione internazionale entro i mercati domestici, risultando un formidabile slancio all'internazionalizzazione delle stesse.

Al tempo stesso però, le limitate dimensioni caratteristiche delle imprese familiari, coincidono con scarsi cambiamenti organizzativi, strategici e di governance, generati dall'attività sui mercati esteri. Ciò significa che la formula imprenditoriale di tali imprese tende a rimanere impermeabile alla complessità competitiva indotta dai mercati internazionali.

L'agroalimentare nazionale potrebbe in futuro correre il rischio concreto di non riuscire a cogliere tutte le occasioni di crescita della domanda globale a causa sia della ridotta dimensione delle imprese italiane, sia delle carenze di infrastrutture logistiche e distributive necessarie alla promozione dell'internazionalizzazione. Questi elementi rischiano di lasciare sempre più margini di manovra al vasto mercato del falso *Made in Italy* proprio in considerazione del fatto che i prodotti del *Made in Italy* non riescono a raggiungere i mercati di domanda potenziale.

Nella situazione odierna quindi, con l'emergere di nuovi players globali, dotati di vantaggi competitivi legati alle scale produttive e all'efficiente divisione del lavoro internazionale, la sopravvivenza delle PMI e il loro sviluppo sulla scena internazionale non può più basarsi "sull'effetto traino" ma deve essere il risultato di un processo strategico complessivo che porti ad una riorganizzazione su scala transazionale dell'intero sistema del valore dell'impresa, facendo leva sullo sviluppo, il consolidamento, la valorizzazione e lo sfruttamento delle risorse interne. Ciò significa leggere l'internazionalizzazione mercantile e produttiva non più semplicemente come un ulteriore sbocco di mercato o come uno mezzo per ridurre il costo dei fattori, ma anche come un processo per accedere a circuiti internazionali di conoscenza, di innovazione, di tecnologia, al fine di aumentare la propria dotazione di risorse distintive e in definitiva il proprio potenziale innovativo.

Ringraziamenti

Il presente lavoro nasce da un'esperienza vissuta nel 2014 voluta con convinzione per cercare di completare e arricchire il percorso di studi intrapreso in questi cinque anni. Lo stage curriculare presso l'oleificio Rocchi a Lucca è stato esempio di come il fenomeno del familismo economico si perpetua nel tempo e porta le eccellenze imprenditoriali a sopravvivere nei propri settori di appartenenza. Ma non da meno, ha permesso di confrontarmi in modo diretto con il mondo del lavoro, applicando, per la prima volta, le conoscenze apprese dai libri. Inserirmi in questa realtà aziendale ha suscitato in me grande curiosità e vivo interesse al riguardo del settore agroalimentare, e per questo motivo ho deciso di concentrare la mia ultima tappa universitaria su questo tema.

Devo quindi un sentito ringraziamento a Mario Rocchi, mio tutor aziendale, Francesca Rocchi e Annalisa D'Antraccoli con cui ho lavorato a stretto contatto e hanno saputo trasmettermi nozioni pratiche e teoriche sull'azienda, con tanta pazienza e professionalità. Grazie al clima di collaborazione instaurato porterò sempre con me un ottimo ricordo di questa prima esperienza lavorativa.

Questo lavoro è però il risultato del supporto accademico del professor Nicola Lattanzi, mio relatore, con cui ho avuto il piacere di lavorare e confrontarmi sulle tematiche dibattute. Sono riconoscente per il tempo dedicatomi e per gli utili consigli profusi in questi mesi, con i quali sono riuscita a dare un senso compiuto all'elaborato.

Un grazie va anche a quelle persone speciali che sono cresciute con me, Giulia, Isabella e Robin, le quali sono certa saranno sempre nel mio cammino, e che mi hanno accompagnata verso questo importante obiettivo. Condividere con loro esperienze significative ha rafforzato il nostro legame, portandoci ad essere vicini anche se talvolta lontani geograficamente.

Dedico questo testo alla mia famiglia ed a Costantino, che hanno sempre creduto in me supportandomi nelle mie decisioni. Averli al fianco e percepire il loro amore sicuramente mi ha dato la tenacia e la forza per affrontare ogni singola tappa senza perdere mai di vista i miei obiettivi più importanti.

Devo a loro ciò che oggi sono, e anche se pareva un traguardo tanto lontano, fatto di idee speranze e determinazione, oggi sono qua pronta a mettere in campo quanto mi è stato sapientemente trasmesso.

Bibliografia

- ❖ F. De Fillippis, L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale, GRUPPO2013, Roma, Dicembre 2012;
- ❖ INEA, Rapporto sullo stato dell'agricoltura, INEA, Roma, 2013;
- ❖ A. Zattoni, Assetti proprietari e corporate governance, EGEA, Milano, 2006;
- ❖ C. Compagno, Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale, UTET università, Torino, 2003;
- ❖ L. Del Bene, N. Lattanzi, G. Liberatore, Azienda famigliari e longevità economica, IPSOA, Milano, 2012;
- ❖ V. Maggioni, M. Del Giudice, Affari di famiglia, EGEA, Milano, 2011;
- ❖ R. Vernon, International investment and International trade in the product cycle, Oxford Journals, Oxford, 1966;
- ❖ S. H. Hymer The International operations of National firms: a study of direct foreign investment, MIT press, Londra, 1960;
- ❖ A. Corbetta, Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, EGEA, Milano, 1995;
- ❖ Realizing the potential of family business in organizational dynamics, P. Davis 1983;
- ❖ G. Dell'Amore, Le fonti del risparmio familiare, Giuffrè, Milano, 1962;
- ❖ C. Masini, Lavoro e risparmio, UTET, Torino, 1979;
- ❖ G. Ferrero, Impresa e management, Giuffrè, Milano, 1980;
- ❖ G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, Economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1994;
- ❖ ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, Il mercato dei prodotti agroalimentari in Giappone, ICE, 2014;
- ❖ Testimonianza di Cesare Rocchi presidente di Oleificio RM S.p.A

